الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جـــامعة الحاج لخضر *بـــاتـنة*

كلية العلوم الاجتماعية و الإسلامية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

التغير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية المخوصصة

((دراسة ميدانية بمؤسسة المياه المعدنية باتنة))

دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل

إعـــداد الطالبة: بوهنتالة فهيمة

إشـــراف الدكتور: أ.د. مصطفى عوفي

لجنة المناقشة:

الإسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
بلقاسم بوقرة	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة	رئيسا
مصطفى عوفي	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة	مقررا
إبراهيم التهامي	أستاذ التعليم العالي	جامعة سكيكدة	عضوا
كمال بوقرة	أستاذ محاضر	جامعة باتنة	عضوا

السنة الجامعية: 1429هـ-1430هـ/2008-2009م

بسم الله الرحمن الرحيم

«يرفع الله الذين امنوا منكم و الذين اوتوا العلم درجا ت و الله بما تعملون خبير»

صدق الله العظيم

سورة: المجادلة

الاية:11

شكر و تقدير:

بعد الحمد و الشكر لله تبارك و تعالى الذي أعاننا على إنجاز هذا العمل المتواضع, و يسر لنا أمورنا و أمدنا بالصبر و العزيمة.

أتقدم بجزيل الشكر و العرفان و الامتنان إلى الأستاذ الدكتور المشرف مصطفى عوفي على دعمه العلمي و توجيهاته القيمة، و مساعدته لنا بنصائحه الهادفة طيلة إنجاز هذا العمل.

و كذا أتوجه بشكري الجزيل إلى كل أساتذة قسم علم الاجتماع .

كما أتقدم بالشكر إلى عمال و مسيري مؤسسة المياه المعدنية باتنة على مساعدتهم و الجهود المعتبرة التي قدموها و نخص بالذكر السيد زغينة لمين,وورده.

كما أشكر كل من ساعدني من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا البحث.

فهرس المحتويات

الفصل الثالث:طبيعة الرضا الوظيفي و عوامله

الفصل الرابع:واقع التغير التنظيمي من خلال سياسة التصنيع في الجزائر

الفصل الخامس:الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

فهرس الجداول

مقدمـــــة:

إن التغيرات العديدة التي عرفتها تنظيمات العمل خلال السنوات الأخيرة نمت وتطورت مع التحولات الاقتصادية التي شهدها العالم حيث كان الهدف منها هو تحقيق التكيف على مستوى البيئة التنظيمية والاجتماعية، والواقع أن هذه التغيرات لم تحدث بمحض الصدفة أو بشكل فجائي، وإنما وصفت بكونها تغيرات مقصودة وهي مترابطة فيما بينها وتحدث أثرا هاما على التنظيمات الصناعية فأحيانا تتضمن تحولا من نموذج تنظيمي معين لنظام الإنتاج إلى نموذج آخر اوتبديل أساليب التسيير القديمة بأساليب جديدة مغايرة تتماشى مع الظروف التي تمر بها المؤسسة بالإضافة إلى تغيير شكل السلطة الإدارية، نمط التكنولوجيا المستخدم، تقسيم العمل، نمط الإشراف، أنساق الاتصال، فرض الترقية كذلك العوامل المادية وذلك لتحقيق المزيد من الفعالية ونظرا لكون نجاح أي تنظيم أو مؤسسة ما مقارنة بأخرى يقاس بمدى تأهيل الطاقة الكامنة لدى الفرد العامل ليتجسد ذلك في مستويات مختلفة من إمكانية العطاء، والعمل على تطوير هذا الإمكان من أجل الوصول إلى تحقيق أداء فعلي مرتفع ينتج عنه زيادة في الإنتاجية والذي يعتبر الهدف الأساسي للمؤسسة فوجب بذلك الاهتمام بأهداف الفرد والبحث عن الدوافع لديه لبذل المزيد من الجهد والأداء إذ أصبح من الوسائل المهمة لتحقيق هدف المنظمة و تحقيق رضا العمال وتنمية مشاعر الانتماء لدى العاملين، فأي تغير حاصل تتبناه منظمة العمل يؤثر على العاملين بها وقد تختلف ردة الفعل من مؤسسة لأخرى فقد تنقلب هذه التغيرات أو يؤدي ذلك إلى مقاومة مما يخلق مشكلات تنظيمية، وبناء عليه فقد قدم علماء الاجتماع تحليلاتهم لبنية التنظيمات تصورات نظرية وأمبريقية تميزت بتباين في أطروحاتها نظرا للاختلافات الفكرية والأيديولوجية كذلك المنظمات التي أسسوا عليها دراساتهم وتحليلاتهم، فبينما تولي المدرسة العلمية اهتماما بالطرق العلمية الموضوعية لزيادة الإنتاج والعوامل المادية توجه مدرسة العلاقات الإنسانية بحثها حول العوامل المعنوية والاجتماعية التي تؤثر على العامل وعلى مدى إنتاجيته وتحقيق رضاه. وبالرغم من كون الهدف المباشر وراء التغيرات التنظيمية الحاصلة في المؤسسات الصناعية أو غيرها هو هدف اقتصادي بالدرجة الأولى مرتبط بالتنمية إلا أن تحقيق هذا الهدف لا يمكن أن يتم إلا في ضوء العناية بالعنصر البشري ومن هذا المنطق فقد انصبت

دراستنا الراهنة على محاولة التعرف على مدى تأثير التغير التنظيمي على رضا العامل الوظيفي داخل المؤسسة الصناعية و قمنا بإجراء دراستنا الميدانية في إحدى المؤسسات المخوصصة و هي مؤسسة المياه المعدنية باتنة وفي ضوء هذه المعطيات بينت هذه الدراسة كمحاولة ما حققه التغير التنظيمي الهادف من آثار إيجابية على الرضا الوظيفي للعامل الجزائري وقد اتخذنا المؤسسة المخوصصة كنموذج لدراستنا نظرا للتغيرات الواسعة التي قامت بها، بحيث يلمس العامل وجود فرق واضح يؤدي به إلى قبول أو رفض هذا التنظيم الجديد، وقد انتهجنا في وصولنا إلى حقائق موضوعية مسارا يعتمد على منهجية محددة تتمثل في تحديد الإطار النظري لعناصر الدراسة، ثم إجراءات الدراسة الميدانية من حيث اختيار مجالات الدراسة وجمع المعلومات الميدانية، وتحليلها واستخلاص النتائج ومناقشتها، وقد تم تقسيم البحث إلى ستة فصول أربعة فصول نظرية وفصلان للجانب الميداني.

و قد تم التطرق في القسم النظري في الفصل الأول إلى تحديد الإشكالية وتوضيح أهمية الموضوع والأسباب الدافعة لاختياره مع إبراز الهدف المتوخى من البحث مع تحديد الفرضيات المراد التحقق من صحتها، ثم حددنا بعض المناهج مع استعراض بعض الدراسات التي تطرقت بشكل أو بآخر لموضوع الدراسة، أما الفصل الثاني فقد اهتم بمعالجة نظرية للتغيير التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية بنوع من التفصيل وذلك بالتطرق للمداخل النظرية المفسرة للتغيير التنظيمي، ثم أسباب ومصادر التغيير والتي من بينها الأسباب الداخلية والخارجية، بعدها تطرقنا لمجالات تطوير وتغيير منظمة العمل، تليها مراحل التغير التنظيمي، لنختم هذا الفصل بنموذج مقترح للتطوير والتغير التنظيمي.

ـ أما الفصل الثالث فقد تناولنا فيه طبيعة الرضا الوظيفي وعوامله،و تناولنا بداية أبعاده السوسيولوجية ثم عرضنا عوامل الرضا، ومؤشرات عدم الرضا الوظيفي، تليها كيفية قياس رضا العمال.

ـ أما الفصل الأخير في القسم النظري فقد عالجنا فيه واقع التغير التنظيمي من خلال سياسة التصنيع في الجزائر، وذلك من خلال التعرف على التطور التاريخي لإستراتيجية التصنيع والتنظيم في الجزائر، تليه المراحل التنظيمية التي مرت بها المؤسسات الاقتصادية

بعد الاستقلال، ثم تناولنا مقاومة التغير التنظيمي من خلال التطرق إلى أسباب المقاومة وتوضيح أشكالها، بعدها عرضنا معالجة مقاومة التغير التنظيمي كختام لهذا الفصل.

- أما في القسم الميداني فقد تناولنا في الفصل الخامس الإجراءات المنهجية للدراسة بداية بتوضيح المجال المكاني الذي يتطرق إلى التعريف بمؤسسة الدراسة، ثم المجال الزمني، بعدها الإشارة إلى المنهج المتبع أثناء إجراء البحث وكذا الأدوات المستخدمة، وأخيرا أسلوب اختيار العينة وخصائصها.

- أما الفصل السادس والأخير فقد قمنا بعرض البيانات ومعالجتها إحصائيا ثم استخلاص النتائج والتعليق عنها، ثم تحليلها ومناقشتها في ضوء الصدق الأمبريقي لفروض الدراسة ومقارنة هذه النتائج بما يماثلها في الدراسات السابقة ومدى كفاءة الإطار التصوري المرتبط بالطرح النظري لدراستنا لنضع في الأخير خاتمة استنتاجيه.

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

أولا : إشكاليـة الدراسـة

1. تحديــد الإشكاليـــة

لقد تزايد عدد المهتمين والدارسين في ميادين علمية متعددة لظاهرة التنظيم لما لها من آثار اقتصادية، اجتماعية وحضارية تنعكس على مصادر وطرق خلق وإشباع الحاجات الإنسانية، بالإضافة على ما عرفته من تعقيد على مستوى التسيير فهي موضوع اهتمام علماء الاقتصاد وهذا راجع لتزايد الحاجات وندرة الموارد المتاحة، وموضوع اهتمام علماء النفس بسبب الآثار التي يحدثها التفاعل بين الأفراد والاختلافات الموجودة في سلوكياتهم، كما تشغل حيز اهتمام علماء الاجتماع لما لها من تأثير واضح على تماسك الجهود الجماعية.

ويعد التنظيم نسقا اجتماعيا معقدا يتكون من وحدات اجتماعية تؤدي عمليات، أدوار ووظائف لتحقيق أهداف المنظمة والمتتبع للتطورات التي يشهدها العالم خلال السنوات الأخيرة يلاحظ وبصورة واضحة مختلف التحولات والتغيرات البنائية المتعددة الجوانب، والتي جاءت استجابة لتلك التغيرات التي شهدها النظام الاقتصادي العالمي خلال السنوات الماضية، بحيث كان الهدف منها هو تحقيق التكيف على مستوى البيئة التنظيمية بشكل خاص والبيئة الاجتماعية بشكل عام والواقع أن تلك التغيرات لم تحدث بمحض الصدفة أو بشكل فجائي، وإنما وصفت بكونها تغيرات مقصودة أراد من خلالها أصحاب المشروعات الصناعية إدخال نوع من الديناميكية على تنظيمات العمل، وهذا عن طريق أساليب التسيير القديمة، واستبدالها بأساليب جديدة مغايرة تتماشى مع الظروف المستجدة، بالإضافة إلى تغير شكل السلطة الإدارية، نمط التكنولوجيا المستخدم في عمليات الإنتاج، طرق تقسيم العمل وأنساق الاتصال، كل ذلك لتحقيق المزيد من الفعالية الاقتصادية، بالإضافة لإنجاز مهام وتحقيق أهداف المنظمة بصورة أحسن وفعالية أفضل لإشباع الحاجات المادية والمعنوية للأفراد الذين ينشطون داخل هذه المنظمة.

وإذا كان هذا الوضع ينطبق على معظم تنظيمات العمل الرأسمالية التـي تطبق قوانين اقتصاد السوق، فإن بلدان العالم الثالث ومن ضمنها الجزائر قد أدركت مؤخرا بان عدم قدرة مؤسساتها على تحقيق المردودية الإنتاجية إنما يرجع إلى ظروف البيئة التنظيمية التـي تؤثر

مباشرة على العنصر الأساسي في العملية الإنتاجية ألا وهو الفرد، وقد انصب اهتمام الباحثين في هذا المجال على تركيز العناية بالعنصر البشري داخل المصنع لما له من أهمية في سير العملية الإنتاجية وتهيئة الظروف اللازمة داخل محيط العمل لتحقيق أعلى نسبة إنتاجية، والتي لا تتم إلا إذا كان الفرد راضيا وبالتالي حافزا للعمل.

وفي ظل هذه التحولات المرتبطة بالتغيرات في بيئة المؤسسة ركزنا اهتمامنا حول تأثير هذه التغيرات على الرضا الوظيفي للعامل، باعتباره العنصر الفعال في عملية الإنتاج، وتحديدا تمت الدراسة داخل مؤسسة صناعية مخوصصة كنموذج والتي جاءت كنتيجة للتحولات الاقتصادية في الجزائر، بعد أن كانت المؤسسة العمومية هي المهيمنة على جل إن لم نقل كل الأنشطة في مجال التصنيع، وقد انتهجت الجزائر عدة إصلاحات متعاقبة بداية بالتسيير الذاتي للمؤسسات الذي جاء بعد الاستقلال مباشرة، ثم مرحلة التسيير الاشتراكي، فقد حملت الثمانينات العديد من التغيرات مما أنبأ بتحول في سياسة الدولة والدخول في اقتصاد السوق، حيث أدت مرحلة إعادة الهيكلة ثم مرحلة استقلالية المؤسسات العمومية إلى فشل وعجز كبير في خزينة الدولة، وهذا ما زاد في حدة الأزمة حيث أصبحت مؤسسات الدولة العمومية مهددة بالغلق وتسريح العمال يوما بعد يوم وأمام تلك الأوضاع الداخلية المتردية وتحت الضغوط الخارجية لم تجد الدولة الجزائرية من حل إلا فتح المجال أمام الخواص لشراء المؤسسات العاجزة وإنقاذها من الغلق، كذلك من أجل تجنب وقوعها بين أيدي الشركات المتعددة الجنسيات، وتحت التبعية وذلك في بداية التسعينات، حيث تبنت هذه المؤسسات نظاما بشريا وهيكلا تنظيميا جديدا يساير التطور، ورغبة في وضع سياسة جديدة للنهوض بالقطاع الصناعي. وباعتبار العنصر البشري هو أحد أهم عناصر العملية الإنتاجية في المؤسسات والعنصر المحرك لها، فعملية التغير الحاصلة تمسه بصورة مباشرة، ولما كان هدف هذه المؤسسات هو تحقيق النجاح فهذا مرتبط به وبمدى إحساسه بالرضا في الوظيفة التي يقوم بها حيث يخلق له حافزا وحبا للعمل والاستقرار الذي يعبر عن درجة من التفاعل التأثيري تجعل الفرد في حالة من الانتعاش المادي الحسي والفكري المعنوي، وتبعد عنه الآثار السلبية من الإحساس الذي تبقى مراكزه تعمل بصورة إيجابية

دون توترات، وصولا إلى مرحلة الارتفاع بالروح المعنوية إلى أعلى درجة وكل هذا في صالح المنظمة.

إن اختيارنا لهذا الموضوع جاء نتيجة لمحاولتنا لمعرفة مدى التأثير الذي يخلقه التغير التنظيمي على العامل ومدى إحساسه بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة الصناعية وجاء تبنينا للمؤسسة المخوصصة كنموذج للدراسة نظرا للتغيرات التي حدثت فيها وتبنيها لأسلوب جديد ومغاير، فالتغير الحاصل مس الهيكل التنظيمي للأفراد ونوع التكنولوجيا المستخدمة، ولكل واحد من هذه العوامل أثر على العامل بطريقة أو بأخرى، فالتغير الهيكلي يضم التغير للهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة، وكذلك تغير في علاقات السلطة، وقد يشمل بطبيعة الحال تغيرات في طبيعة الوظيفة، سواء من خلال زيادة التوسع في الأعمال المسندة إلى العامل أو إثرائها وذلك بالتقليل من درجة التخصص الدقيق. أما فيما يخص التغيرات التي تمس الأفراد فذلك يتضمن المجهودات الموجهة نحو إعادة توجيه وتغيير اتجاهاتهم ومهاراتهم ومعارفهم، وتتمثل في برامج التدريب والتنمية الإدارية.

فتطوير الموظفين يساعد على تحسين أدائهم وتحقيق أهداف المنظمة وبالتالي شعورهم بالرضا الوظيفي، أما التغير الحاصل في البيئة التنظيمية فيتمثل في تطبيق طرق ووسائل مغايرة وجديدة لتحويل الموارد المتاحة إلى سلع وخدمات، فشراء آلات جديدة على سبيل المثال في أحد المصانع ينطوي على عدة تغيرات في: محتوى الوظيفة: تقسيم العمل، العلاقات الاجتماعية بين العاملين، ظروف العمل المادية كذلك أنماط الوظيفة وإجراءات الترقية وتغيرات في الأجور، كما تؤثر على رضا العامل.

ونظرا لتشعب الموضوع واحتوائه على العديد من المؤشرات والعوامل المتداخلة ارتأينا أن نركز في دراستنا على البعض منها، نرى أنها الأهم وتعكس بصورة واضحة الشعور بالرضا الوظيفي عند توفرها وهي: الأجر,المكافآت المادية، نمط الإشراف، الاتصال، ظروف العمل المادية، فرص الترقية.ونظرا لما لهذه العوامل من علاقة مباشرة بالعامل حيث تمسه بالدرجة الأولى أكثر من العوامل الأخرى وعليه سنعالج هذا الطرح من خلال تحليلنا للمؤشرات المذكورة سابقا بنوع من التفصيل ورغبة منا في معرفة ما مدى تأثير التغير التنظيمي على رضا العامل الوظيفي وكيفية تحقيق هذا الأخير انطلاقا من تبني

تنظيم جديد؟ وهل ستزداد نسبة الرضا الوظيفي بحصول تغيرات أم أنها ستؤدي إلى نتائج عكسية تؤثر على العامل وبالتالي على المؤسسة؟ محاولين بذلك إعطاء حلول مناسبة.

2. أهميــة الموضــوع:

إن الاهتمام بالتنظيم كان ولا يزال يشغل مواضيع الدراسات والأبحاث، ونظرا لسعي العلماء والباحثين للتجديد والتطوير، فقد أصبح التغير التنظيمي من المتطلبات الضرورية لمواكبة التطور الحاصل في العالم، والجزائر كبلد ضمن مجموعة بلدان العالم الثالث التي شهدت تغييرا اجتماعيا سريعا في مختلف المجالات المرتبطة بالاقتصاد (زراعة، صناعة، تكنولوجيا) وبالثقافة، وغير ذلك من المجالات المترابطة والمتفاعلة وبدون شك، فإن عملية التغير قد نتجت عنها مظاهر سيكولوجية كثيرة ففي مجال التنظيم، في المؤسسات الاقتصادية ظهور أنماط سلوكية مرتبطة بالعمل الصناعي، تنتج عن ردود أفعال العمال لا سيما من حيث رضاهم الوظيفي، فالتنمية الاقتصادية في المجال الصناعي في الجزائر منذ الاستقلال وما صاحبها من تجارب تنظيمية وصولا إلى خوصصة المؤسسات، لكل ذلك أثر على سلوك الفرد من خلال رضاه عن عمله في محيط يتبنى سياسة تنظيمية جديدة، فهذه الدراسة ما هي إلا محاولة سوسيولوجية لدراسة واقع ووضعية العامل داخل المؤسسة المخوصصة التي خضعت لنظام تسيير جديد مس التغير فيه مختلف أجهزتها بداية من تقسيم وتوزيع الأدوار إلى تغيير أنماط الإشراف، وتعديل شبكة الاتصال، وإدخال تقنيات جديدة، يحاول العامل من خلالها التأقلم وتحقيق أهداف المؤسسة العامل بها، في مقابل هذا يجب على المؤسسة توفير مطالب عمالها وتحسيسهم بالرضا كشرط ومطلب أساسي لتقدمها وتنفيذ مهامها، فهي مرتبطة بالعنصر البشري المتواجد بها وأي تجاهل لاحتياجات هذا الأخير يؤثر سلبا على تحقيق أهدافها.

وبناءا على ما سبق ارتأينا أن نبحث في هذا الموضوع للكشف عن بعض الجوانب المؤثرة والمرتبطة به.

3-أسباب الاختيار:

يمكن حصر الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع فيما يلي:

1-لأهمية الموضوع السابقة الذكر.

2-لما يلعبه التغير التنظيمي من دور في مختلف المجالات خصوصا منها الصناعي و تأثيره على الأفراد في تأدية وظائفهم بكفاءة لتحقيق التطور.

3-توضيح الإيجابيات والسلبيات التي يخلقها التغير التنظيمي على الرضا الوظيفي للعامل في المؤسسة المخوصصة على الأفراد.

4-الكشف الميداني حول تأثير التغير التنظيمي على الرضا الوظيفي للعامل في المؤسسة الصناعية بالجزائر ومعرفة مدى نجاعة هذا النسق التنظيمي الجديد في تحقيق التوازن والاستقرار.

5-تبني الجزائر لنظام الخوصصة في المؤسسات الصناعية كسياسة جديدة وإتباع سياسة تنظيمية مغايرة ينقذها من خطر الشركات المتعددة الجنسيات وتوصلها للتقدم والرقي.

6-محاولة معرفة انعكاسات التغير التنظيمي على سلوك الأفراد ومدى تقبلهم للتغير الذي سيظهر من خلال رضاهم الوظيفي أو عدمه.

4- أهداف الدراسة:

إن الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها توزع بين أهداف علمية وعملية و هي:

1-الرغبة في التوصل إلى مدى صدق وصحة الفرضيات الموضوعة.

2-معرفة بعض التغيرات التنظيمية الناتجة عن تبني سياسة الخوصصة و مدى خدمتها للعامل.

3-معرفة مدى تقبل العاملين إدخال تقنيات جديدة للعمل عليها.

4-معرفة التغيرات الحاصلة في عملية الإشراف و تأثيرها على العمال.

5-الكشف عن المشاكل و العقبات التي تحول دون تحقيق رضا العاملين في بيئة تنظيمية جديدة.

و إن الهدف من دراستنا ليس مجرد عرض لأفكار نظرية إنما هو في الواقع الكشف عن رضا العامل الوظيفي داخل المؤسسة الصناعية المخوصصة و مدى تأثر العامل بمختلف التغيرات الحاصلة و استجابته لها أو رفضها.

5-فروض الدراسة:

إن حدوث أي تغير تنظيمي في المؤسسة الصناعية، لاسيما التحول من مؤسسة عمومية إلى مؤسسة مخوصصة، يخص بالدرجة الأولى العنصر البشري، باعتباره المسير لها والمسؤول عن إنتاجيتها، وعليه فإن اهتمامنا خص اكتشاف التأثيرات التي أحدثها التغير التنظيمي في المجال الصناعي، مما جعلنا نترجم دراستنا إلى فرضية عامة كالآتي:

ـ كلما كان التغير التنظيمي هادفا كلما زادت نسبة الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية المخوصصة.

تفرعت عنها فرضيات جزئية هي:

- رضا العامل للتغيير في كيفية توزيع الأجور والمكافآت المادية يؤدي إلى شعوره بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة.
- تقبل العامل للتغيير في نمط الإشراف يؤدي إلى شعوره بالرضا داخل المؤسسة الصناعية.
- رضا العامل عن نمط الاتصال يؤدي إلى شعوره بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة الصناعية.
- تقبل العامل لسياسة الترقية يؤدي إلى شعوره بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة الصناعية.
- كلما كان التغير في الظروف المادية إلى الأحسن كلما زادت نسبة الرضا الوظيفي للعمال داخل المؤسسة الصناعية.

ثانيا تحديـد المفاهيــــم:

1. مفهـوم التنظيـم:

اختلفت نظرة المفكرين نحو التنظيم، هناك من نظر إليها نظرة تشاؤمية، لأنها سيطرت على الإنسان وأفقدته حريته وسلبته القدرة على المبادأة حيث أصبح هذا الأخير لا يعدو أن يكون ترسا في آلة لا تتوقف لحظة عن الدوران,فهناك من نظر إليها نظرة إيجابية على أنها نتيجة تطور المجتمع، وتحمل عناصر إيجابية كالتعاون، و تحقيق الأهداف.

يعرف **تالكوت بارسونز** التنظيم على أنه " وحدة اجتماعية تقام وفق نموذج بنائي معين لكي يحقق أهدافا محددة "[1]

فالتنظيم بمثابة نسق اجتماعي يتألف من أنساق فرعية مختلفة كالجماعات، الأقسام، الإدارات، كما أنه في نفس الوقت يعد نسقا فرعيا يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر وأشمل هو المجتمع.

ويعرفه **إيتزيوني** بأنه "وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين"[2]

كما يرى **هيومن** أن التنظيم "عملية تشمل تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف منفردة ثم العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف، كما يشمل التنظيم عمليات تحليل النشاط والقرارات والعلاقات من أجل تصنيف العمل وتقسيمه إلى أنشطة يمكن إدارتها ثم تقسيم هذه الأنشطة إلى وظائف ثم تجميع هذه الوحدات والوظائف في هيكل تنظيمي وأخيرا اختيار الأشخاص اللازمين لإدارة هذه الوحدات والوظائف"[3].

فالتنظيم في واقع الأمر يتضمن أبنية رسمية وأخرى غير رسمية تعبر عن أهداف واحتياجات العاملين بها داخل هذا التنظيم، واستعمالنا لهذا المفهوم يتحدد وفقا للمفاهيم السابقة الذكر، مع خصوصية دراسته في المجال الصناعي، باعتبار الدراسة الميدانية تجرى في التنظيم الصناعي.

2. التغيـــر:

التغير بمفهومه العام هو الانتقال من حالة إلى أخرى، وعادة ما نفترض أن يكون اتجاهه لما هو أحسن من الوضعية السابقة، أما قديما فقد يشير إلى التدهور والانحطاط والتخلف من درجة الكمال هذا المعنى كان سائدا عند مفكري الصين والهند قبل القرن 16 قبل الميلاد.ويشير مصطلح التغير عند أو جبرن بأنه "الانتقال من حالة إلى حالة، أي التغير الذي يحدث في النظام الاقتصادي مثلا يعني حدوث تعديل أو تحويل في هذا النظام، وتغير

---

[1]- علي غربي، نزار يمينة، التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية, مخبر علم الاجتماع الاتصال، قسنطينة، 2002 ، ص 22.

[2] - طلعت لطفي إبراهيم، علم اجتماع التنظيم, مكتبة غريب، مصر، 1992 ص 08.

[3] – نفس المرجع, ص 12.

النظام التعليمي يعني أيضا تحوله من وضع كان فيه إلى وضع آل إليه، وهكذا دواليك في أي مجال " [1]

3. التغيــر التنظيمـــي:

يعرفه أحمد ماهر في كتابه السلوك التنظيمي على أنه "خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارستها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإدارتين، وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة"[2]. ويعتبر التغير التنظيمي لمنظمات العمل من أهم العمليات التي يجب على القادة الإداريين والمشرفين فهمها وإدراكها وتبنيها، وذلك لضمان أداء فعال وناجح.

وتنبع أهمية التغير التنظيمي من كون العصر الذي نعيش فيه، هو عصر التطورات والتغيرات المستمرة والسريعة ليس على البيئة العامة الخارجية فحسب، بل على بيئة المنظمة الإدارية أيضا. ويرى **بيكارد Bechard** أن التغير التنظيمي "جهد مخطط يشمل المنظمة بكاملها، ويدار من القمة بغية زيادة فعالية التنظيم وإحساسه بالصحة من خلال تدخلات مدروسة في عمليات التنظيم" [3] ويعرفه **حامد أحمد رمضان بدر** بأنه "عملية التنمية والتحسين المستمر للمنظمة، في كافة أجزائها التي تمارسها الإدارة لتحقيق مستويات متصاعدة من الفعاليات، والكفاءات التنظيمية، حيث يضمن النظام بقاءه واستمراره وتطوره في ظل الظروف المتغيرة وذلك بالاستعانة بمجالات المعرفة المختلفة والمناسبة." [4]

ويقصد بالتغير التنظيمي organisationnel change من وجهة نظر علماء التنظيم، إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة، أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي استهدافا لأحد الأمرين الأساسيين.[5] و ذلك لإحداث نوع من الانسجام بين التنظيم والمحيط بغرض ملائمة التنظيم وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع التغيرات والأوضاع الجديدة في المناخ المحيط بالتنظيم، أي خلق ظروف مناسبة للتكامل والتناسق بينها والمساهمة في

[1] - مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي, المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1982، ص 194.

[2] - أحمد ماهر، الخصخصة وصندوق النقد الدولي ، بدون طبعة بدون مكان نشر، 1998، ص47.

[3]- نفس المرجع ص 53

[4]- أحمد رمضان بدر حامد، السلوك التنظيمي، دار النهضة العربية، ط 5، مصر 1993، ص45.

[5]- علي سلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1975، ص237.

استحداث ظروف تنظيمية وأساليب إدارية ونشاطات جديدة تساعد التنظيم على تحقيق التطور على غيره من التنظيمات، وبالتالي تمكنه من إنجاز أهدافه الاقتصادية.

وبناءا عليه، فإن التغير التنظيمي في عموميته يستهدف إما تعديلا في أوضاع التنظيم حتى يستطيع التكيف أو التوافق مع ظروف وأوضاع المجتمع والبيئة الطبيعية المحيطة أو محاولة استثارة التغير في المجتمع ذاته لكي يتوافق مع الأهداف والإمكانات المتوفرة في الإدارة.

ويشير مفهوم التغير التنظيمي أيضا إلى "اختلاف حجم التنظيم من وقت لآخر وتباين بناؤه عبر الزمن، واستبدال وظائفه مع الوقت، فقد يتغير حجم المشاركين في التنظيم، وتتباين خصائصهم المهنية والقواعد القانونية وتتحسن التكنولوجيا، وتتباين أساليب الاتصال، وتتنوع التخصصات، ويتعقد تقسيم العمل، وقد يستبدل التنظيم أهدافه بأخرى جديدة،ويلتزم بمستويات مغايرة تجاه بيئته،.." [1] وهذه التغيرات قد تتخذ أنماطا وأشكالا متعددة نوجزها فيما يلي: [2]

-التغير استجابة لضغوط خارجية: فقد تبادر إدارة التنظيمات إلى اتخاذ إجراءات هادفة إلى تعديل الأوضاع أو الأساليب بمجرد حدوث تغيرات سابقة في بعض ظروف المجتمع، في هذه الحالة تلجأ الإدارة إلى اختيار التغيرات الضرورية وتبدأ في تنفيذها داخل التنظيم.

-التغير بهدف السيطرة على المحيط: يتطلع هذا النمط من التغيير نحو التحكم في سلوك الأفراد والجماعات الغير خاضعة لسيطرة التنظيم، مما يؤدي إلى تعرضه لتناقضات وصراعات مع تنظيمات أخرى.

-التغير بهدف حل مشكلات ذاتية: فقد تلجأ الإدارة إلى ما يسمى إعادة التنظيم **Réorganisation** وذلك عندما تعلم الإدارة بأن هناك حاجة ماسة إلى التغير على ضوء توفر المؤشرات الدالة على وجود بعض المشكلات التنظيمية مثل مشكل كثرة الشكاوى، حدوث النزاعات والإضرابات العالمية مهما تعددت هذه التعريفات إلا أنها تكاد جميعا تتفق على أن جوهر التغير التنظيمي هو سلوك الفرد وجماعة العمل في المنظمات عن طريق

[1] - عبد الرزاق جلبي، علم اجتماع التنظيم ,دار المعرفة الجامعية .الإسكندرية, 1940 ,ص14

[2]- علي سلمي مرجع سابق ,ص 245

تطوير القدرات والمهارات الإنسانية وحل مشكلاتها باستمرار، ووقف المتغيرات البيئية سواء الاقتصادية أو التنظيمية أو الفنية أو التقنية.

والتغير التنظيمي ما هو إلا تغير حادث في التنظيم يهدف إلى تعديل سياسات الإدارة في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي من أجل الوصول إلى تحقيق الكفاءة داخل التنظيم.

4 - الرضا الوظيفي:

أورد الباحثون تعريفات متعددة للرضا الوظيفي، فيرى البعض أن الرضا عن العمل هو درجة إشباع حاجات الفرد نتيجة العمل، ويحقق هذا الإشباع عادة عن طريق الأجر، ظروف العمل، طبيعة الإشراف، طبيعة العمل نفسه، الاعتراف بواسطة الآخرين. [1]

ويرى أحمد صقر عاشور أن الرضا عن العمل هو محصلة عناصر الرضا التي يتصور الفرد أن يحصل عليها من عمله في صورة أكثر تحديدا. ويعبر عن الرضا الوظيفي بالمعادلة التالية: [2]

الرضا في العمل = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقية + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل، فالرضا عن العمل يمثل الإشباعات التي يحصل عليها الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصوره بالوظيفة التي يشغلها، وبالتالي بقدر ما تمثل هذه الوظيفة من مصدر إشباعات أو منافع كبيرة ومتعددة له بقدر ما يزيد رضاه عن هذه الوظيفة، ويزداد بالتالي ارتباطه بها.

ويعرفه "**أحمد عزت راجع**" على أنه طائفة من المشاعر والميول والاتجاهات النفسية، تسود أعضاء الجماعة فتؤثر على سلوكهم تأثيرا حسنا [3] .

في حين يذهب كامل محمد محمد عوضيه إلى اعتبار الرضا بأنه قدرة العمل على إشباع الحاجات الأساسية لدى الإنسان التي من شأنها أن تشعره بتحقيق ذاته، كما يتضمن التقدير والإنجاز والإبداع واحترام الذات وتحمل المسؤولية، والمنفعة التي تعود على الفرد

[1] - أحمد رمضان بدر حامد ، مرجع سابق- ص 93

[2] - أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية 2002–ص 211

[3] - أحمد رمضان بدر حامد، مرجع سابق – ص 439

من جراء القيام بالعمل نفسه [1]، ويرى **سوبر "Supper"** أن رضا الفرد عن عمله يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذا مناسبا لقدراته وميوله وسماته الشخصية، ويتوقف أيضا على موقعه العلمي وطريقة الحياة التي يستطيع بها أن يلعب الدور الذي يتماشى مع نموه وخبراته [2].

ويعرف **ناصر محمد العديلي** الرضا بأنه ذلك الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل نفسه وبيئة العمل مع الثقة والولاء والانتماء للعمل مع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة [3] .

أما **هربرت Herbert** فقد عرف الرضا الوظيفي على أنه مصطلح يطلق على مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم، ويمكن تحديد تلك المشاعر من زاويتين:

أ - ما يوفره العمل للعاملين في الواقع.

ب - ما ينبغي أن يوفره العمل في وجهة نظرهم.

وبالرغم من اختلاف الكتاب في تحديد مفهوم الرضا الوظيفي تحديدا دقيقا، إلا أنهم يجتمعون من حيث اعتباره مجموعة من اتجاهات الفرد ناحية عمله، فهو يميل أن يكون راضيا بدرجات متفاوتة عن الأوجه المختلفة للعمل وتحقيق درجة إشباع حاجاته من خلال عوامل متعددة منها ما يتعلق ببيئة العمل، والعمل في حد ذاته، الترقيات، التقدير، الإشراف.

فهذه العوامل تجعل الفرد راضيا عن عمله ومحققا لطموحاته ورغباته، فالرضا يجمع أحاسيس ومشاعر واتجاهات الفرد مع بيئة العمل الداخلية والخارجية، ويجعل لدى العامل شعورا نفسيا بالقناعة والارتياح إزاء إشباع حاجاته ورغباته وتوقعاته من العمل.

5 - المؤسسات الصناعية:

لقد تعددت تعاريف المؤسسة نظرا لتعدد أنشطتها وهياكلها وكذلك أهدافها، فقد عرفها **جاك لوبستين" Dj. Lobes tien"** بأنها إحدى الأشكال الاجتماعية للعمل[4].

[1] - كامل محمد محمد عويضة، علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، ط 2، بيروت، 1996، ص211.

[2] - صلاح عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2000، ص 211

[3] - ناصر محمد العدلي، إدارة السلوك التنظيمي، ط1 مرام للطباعة الإلكترونية الرياض، ص 189

[4]- George Friedman, traite de sociologie de travail, Armand colin, paris, 1972, p 42

من هذا المنطلق يمكن اعتبار المؤسسة:

- كعميل اقتصادي: بمعنى أنها تقوم بنشاط ذي طابع صناعي أو تجاري أو مالي، ويدخل ضمن هذه الأنشطة عمليات الإنتاج، التموين، البيع والتوزيع والتمويل.

-كهيكل عضوي: وهذا يعني أن المؤسسة تضم مجموعة من الوحدات والأقسام والمصالح المرتبطة ببعضها البعض، كما يمكن اعتبارها أيضا كنظام، بمعنى أنها تشكل وحدة متكاملة مبنية على أساس العلاقات والتبادلات بين مختلف الأجزاء المتكونة منها.وإذا كانت هذه المحددات تنطبق على معظم المؤسسات الاقتصادية، فإن المؤسسة الصناعية تنفرد بخاصية اقتصادية جوهرية وهي إنتاج المواد والسلع الجاهزة للاستهلاك، وكذلك توفير المعدات والآلات التي تنتج وسائل الإنتاج، بالإضافة إلى توفير الوسائل المادية والبشرية التي ترتبط بالعملية الإنتاجية بصفة عامة[1].

وبالنظر إلى أهمية الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة الصناعية ودورها في تلبية الحاجات الاجتماعية فهناك من فضل تسميتها حديثا بـ"مصنع المستقبل" [2] فمختلف نشاطاته تتجه نحو السوق أي للمستهلك، كما أن أدواره تمتاز بالمرونة سعيا لتحقيق الأهداف الاقتصادية المسطرة حيث يعتمد على تنظيم مجموعة كبيرة من الوحدات والورشات المترابطة الأدوار والوظائف والمدعمة بقنوات اتصالية فعالة وتكنولوجيا متطورة تساهم في رفع الكفاية الإنتاجية وكلمة مؤسسة في علم الاجتماع تعني مجموعة من الأحكام والقوانين الثابتة التي تحدد السلوك والعلاقات الاجتماعية في المجتمع، كما استعمل مصطلح المؤسسة في العديد من المجالات، فهناك مؤسسة نقابية، عائلية، تربوية، اقتصادية.وتختلف طبيعة المؤسسة باختلاف المجال الذي تنتمي إليه، فهناك خدماتية، زراعية، صناعية، ...

كما تعرف المؤسسة الصناعية على أنها "وحدة اقتصادية تساهم في عملية الإنتاج" [3].

كذلك تعرف بأنها كيان ذو حدود مكانية وأبعاد زمانية محدودة مزودة بمعدات فنية، قائمة على تعاون العاملين، حيث تصدر عنها علاقات وعمليات اجتماعية وأشكال معينة، وعليه فالمؤسسة الصناعية هي مزيج معقد من العمليات والعلاقات المتداخلة فيما بينها

---

[1]- محمد سعيد أوكيل، وظائف و نشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1992 ص05.
[2]- نفس المرجع ص 06.
[3]- محمود السيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1985- ص 624

والتي تحكمها ظروف اقتصادية، اجتماعية، سياسية وثقافية سائدة، وهي منظمة اقتصادية واجتماعية تضم وسائل بشرية مالية ومادية تؤخذ فيها القرارات بشكل يخدم أهدافها المسطرة.

6 - الخوصصة:

تعددت المصطلحات التي تعبر عن لفظ **(privatisation)** في اللغة الفرنسية والإنجليزية، حيث نجد: التخصيص، التخصيصية، الخوصصة، الخصخصة، ... إلا أن المصطلح الأكثر شيوعا ورواجا هو الخوصصة.وهي مشتقة من الفعل خص، يخص، ويعني عملية التحويل من العام إلى الخاص.

أما اصطلاحا، فهناك مجموعة من المفاهيم حول الخوصصة تأخذ أبعادا مختلفة حيث نجد هذا المفهوم يأخذ بعدا اقتصاديا أساسه الاقتصاد الحر، أو ما يعرف حديثا باقتصاد السوق، وبعدا تنظيميا يقوم على عدم تدخل الدولة في مسألة التسيير وعدم تحديد نشاطات التنظيم، كما نجد أبعادا اجتماعية وسياسية وحتى ثقافية لهذا المفهوم، وتنطلق الخوصصة من الفكرة القائلة (بأن المبادرة الفردية خير موظف ومستثمر للموارد) ، حيث تنفي الفكرة ضمنيا عقلانية التخطيط والدور الإيجابي للملكية العامة، وتعتبر هذه الفكرة مسلمة عند بعضهم، وتستمد الخوصصة مبرراتها من النظرية الاقتصادية السائدة وهي الليبرالية الجديدة، ومن خلال مناقشة فروضها الأساسية تبين أن نظرية المستهلك ونظرية المنتج تقومان على مفهوم المنفعة لعناصر الإنتاج وتحقيقها هو الذي يقود الأفراد إلى الاستثمار الأمثل للموارد، وبالتالي فإن الملكية الخاصة لهذه الموارد تجعل استثمارها أفضل و تكنولوجيا متطورة تساهم في رفع الكفاية الإنتاجية [1]. و كلمة مؤسسة في علم الاجتماع تعني مجموعة من الأحكام و القوانين الثابتة التي تحدد السلوك و العلاقات الاجتماعية في المجتمع ، كما استعمل مصطلح المؤسسة في العديد من المجالات، فهناك مؤسسة نقابية، عائلية، تربوية، اقتصادية. و تختلف طبيعة المؤسسة باختلاف المجال الذي تنتمي إليه(فهناك خدماتية، زراعية، صناعية...) [1].

---

[1]- محمد رياض الأبرش، نبيل مرزوق، الخصخصة أفاقها و أبعادها، دمشق، دار الفكر العربي ط1 ، 1999 –ص 60.

كما تعرف المؤسسة الصناعية على أنها وحدة اقتصادية تساهم في عملية الإنتاج. [2] كذلك تعرف بأنها كيان ذو حدود إمكانية و أبعاد زمنية محددة مزودة بمعدات فنية قائمة على تعامل العاملين، حيث تصدر عنها علاقات و عمليات اجتماعية، و أشكال معينة، و عليه فالمؤسسة الصناعية هي مزيج معقد من العمليات و العلاقات المتداخلة فيما بينها و التي تحكمها ظروف اقتصادية، اجتماعية، سياسية، ثقافية سائدة، و هي منظمة اقتصادية و اجتماعية تعد وسائل بشرية مالية و مادية تأخذ فيها القرارات بشكل يخدم أهدافها المسطرة. إن نقل ملكية المشروعات من العامة إلى الخاصة يتطلب إحداث تغيرات في التسيير والإدارة وتعرف الخوصصة على المستوى القانوني أنها أية معاملة تتمثل في نقل تسيير المؤسسات العمومية إلى أشخاص ماديين أو معنويين خواص عن طريق التعاقد، فيتم عندئذ تحويل السلطة القانونية إلى أشخاص خواص أو هيئات أو أجهزة تابعة للدولة، أما على المستوى السياسي فهي الانتقال من القطاع العمومي إلى القطاع الخاص، وتنازل الدولة عن تسييرها وتخليها عن الملكية. أما على المستوى الاقتصادي تتمثل في تحويل مؤسسات الدولة إلى مؤسسات خاصة وعلى المستوى الاجتماعي، فالخوصصة أحدثت تشققات فيما كان يعرف بالنموذج التنموي الجزائري، لهذا يجدر التساؤل حول معرفة الإمكانيات التي تتيحها لنا الخوصصة، من أجل إقامة اقتصاد سوق في ظل العدالة الاجتماعية ، وتأخذ الخوصصة معنيين[3]:

الأول: ضيق ويعني إلغاء تأميم مؤسسات الدولة وهذا ببيع المؤسسة في صورة أسهم للمستثمرين الخواص.

الثاني : تحديد دور الدولة في الحياة الاقتصادية والإنقاص منه، مع اجتماع تخليها عن الالتزام الكلي عن مسؤوليتها اتجاه المؤسسة العمومية .عموما ومهما تحمل هذه المعاني من أبعاد فالخوصصة تعني بصفة عامة تخصيص العام، وتحويل القطاع العام إلى الخاص، وقد يكون هذا التحويل إداريا أوغير إداري نتيجة لعوامل مختلفة وحسب الوضعية التي تكون بها المؤسسة.

[1]- يوسف سعدون، علم الاجتماع والتغير والتنظيمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،2004, ص08.
[2]- محمد الجوهري، مقدمة في علم الاجتماع الصناعي، دار الكتب الجامعية ، ط1، مصر، 1975، ص 86.
[3] - حميد حمدي، التجربة الجزائرية في الإصلاحات الاقتصادية ، الإصلاحات الاقتصادية و سياسة الخوصصة في البلدان العربية ، مؤلف جماعي ، مركز دراسات الوحدة العربية، ط1، 1998 ، مصر ، ص 23

ثالثا: الدراسات السابقة :

إن نمو المعرفة و تشعبها يفرض على الباحث الاقتناع بان عمله هذا هو عبارة عن حلقة متصلة لمحاولات كثيرة فكل عمل علمي من هذا القبيل لا بد و ان تكون جهود أخرى مسجلة في شكل دراسات سابقة مرتبطة بالبحث و تعود بالفائدة على الباحث فهي بمثابة حجر الأساس الذي ترتكز عليه دراسته و تساعده في صياغة الفروض و الإلمام بجميع جوانب الموضوع و هي أساس التحليل الذي تنتهي به الدراسة في خاتمة المطاف، فالبحث لا يبدأ من فراغ و هو ليس أخر ما كتب في البحوث، فمعرفة الباحث لمجهودات من سبقوه يجعله يبدأ من نقطة النهاية التي وضعوها.و في ضوء هذه الأهمية للدراسات السابقة رأينا أن ندرج بعضا من الدراسات التي سلطت الضوء على التغير التنظيمي و اهتمت بالجانب الأساسي في المنظمة سواء بطريقة مباشرة او غير مباشرة و ستقوم فيما يلي بعرض مبسط لبعض الدراسات المشابهة للتغيير التنظيمي في مختلف جوانبه و اهتمامها في العلاقات الإنتاجية و الإنسانية بالفرد بصفة خاصة.

- الدراسة الأولى :

دراسة (**ويلدن**) عبارة عن شركة للملابس تشغل حوالي ألف عامل أسست عند بداية التجربة منذ حوالي ثلاثين سنة، و أصبحت الشركة في مأزق عقب خسارتها التي بلغت 17 % من مجموع رأسمال المستثمر بالإضافة إلى ارتفاع نسبة الغياب بين مستخدميها، و عدم التفاهم بين الإدارة و النقابة، و يعتبر في الولايات المتحدة الأمريكية قيام شركة بشراء شركة أخرى على أبواب الإفلاس شيئا عاديا و ذلك سنة 1962[1]. و على العكس من شركة ويلدن فغن فإن شركة **هاروود** التي تمارس نفس نشاط شركة ويلدن قد حققت أرباحا بلغت 17 % من مجموع الرأسمال المستثمر، و هذا كله يرجع حسب الباحثين إلى إتباع شركة ويلدن نمط تسيير يناقض النمط أو النموذج الذي تسير عليه شركة **هاروود**. كانت هذه الأخيرة و المؤسسة منذ ثلاثين سنة عند بداية التجربة تطبق نموذج المشاركة في التسيير و الإدارة مع تطبيق نتائج العلوم الاجتماعية و إتباع عملية القياس في التقويم. كما أن رئيس هذه الشركة كان نفسه سيكولوجيا معروفا و هو " **الفرد مارو**" في حين كانت الشركة **ويلدن** تتبع النموذج

[1]- مصطفى عشوي. مرجع سابق. ص 215

التسلطي في الإدارة مما أدى إلى انعكاسات سلبية على نشاط الشركة ككل. قرر أصحاب الشركة الجدد تطبيق برنامج يهدف إلى تحقيق التغيير التنظيمي في شركة **ويلدن** لكي تماثل الشركة الأم **هاروود** في هيكلها التنظيمي و في أسلوبها الإداري وغير ذلك من الجوانب، كان التغيير يقتضي أن يشارك مسيرو شركة ويلدن إلى جانب مسيري شركة **هاروود** بالإضافة إلى مستشارين وخبراء تقنيين في عملية التغيير التي تهدف أساسا إلى إحداث تغيرات جذرية في نسق السلطة وذلك بالانتقال بنظام تسيير المؤسسة حتى النسق الأول للسلطة حسب تصنيف **ليكرت** وهو التسلطي (التعسفي) إلى النسق الرابع وهو نسق المشاركة في عملية القرارات[1].

وقبل البدأ في إدخال التغيير تقرر القيام بعملية قياس شاملة لعملية الإنتاج وللسلوك التنظيمي: قياس سلوك الإداريين واتجاهات المستخدمين على أن تتم عملية قياس أخرى بعد نهاية مخطط التغيير وفي مرحلة أخرى لاحقة.كان مخطط القياس يتمثل في مقارنة البيانات التي يحصل عليها الباحثون قبل مخطط التغيير مع البيانات التي يجمعها الخبراء بعد نهاية المخطط بالإضافة إلى مقارنة بين الشركتين.

كان المخطط الذي استمر مدة سنتين يهدف أساسا إلى تغيير نظام التسيير ونوعية السلطة إلا أنه قد اشتمل أيضا على تغيير عدة جوانب تقنية ومالية منها تعديلات في إيقاع العمل وترتيبات جديدة في عملية التسويق بالإضافة إلى طرد بعض المستخدمين المبالغين في الغياب وإدخال نظام الحوافز المادية إلى بعض الأقسام وخاصة قسمي القطع والتسويق ومنها تنظيم حصص لتدريب المستخدمين وإبرام عقد مع النقابة حول الأجور، ولتنفيذ هذا المخطط استخدمت عدة تقنيات منها[2] :

1. استعمال تقنية التدريب الجماعي المشار إليها سابقا لتدريب مسيري شركة ويلدن على تحسين علاقاتهم مع الآخرين وتغيير نمط السلطة الذي يربطهم بإتباعهم.
2. تطبيق **ليكرت** التي تقيس مختلف أنساق السلطة التي تشمل الدافعية، الاتصال، التفاعلات، اتخاذ القرار، الإشراف، تحديد الأهداف...

[1] - مصطفى عشوي. مرجع سابق. ص 215 – 216
[2] - نفس المرجع. ص 217

وقد جمعت البيانات قبل وبعد التغيير وبعد تطبيق المخطط لمدة سنتين وجدت فروق مما دل على فعالية المخطط وإجابتيه في إحداث التغير المطلوب لقد اهتمت هذه الدراسة بعملية المشاركة في اتخاذ القرار وذلك في إحداث التغير التنظيمي وقد تبنت سياسة جديدة اتبعتها لتحقيق أهدافها انطلاقا من العمال وذلك بتدريبهم وتحسين علاقاتهم مع الآخرين بالإضافة إلى إدخال تغيرات على مستوى الأجور والمكافآت فتغيير نظام الإشراف ونوعية السلطة و وتيرة العمل كل هذا ساهم في إعطاء نتائج إيجابية مست العمال فزادت من تحفيزهم ورضائهم وبالتالي حققت أهداف الشركة.

- الدراسة الثانية: دراسة فردريك تايلور 1900 – 1920

لم يكن للإدارة من قبل مفهومها الواضح والمخطط والمبرمج خاصة فيما يتعلق بحل مشكلات الإنتاج والحوافز وتوجيه العمال، ولم تكن قراراتها رشيدة وعلمية إلا بعد ظهور دراسات تايلور، حيث بدأت المفاهيم الأولية للإدارة العلمية تتجسد منذ أوائل القرن العشرين كما بدأت المشكلات الملحة التي فرضت ظهور علم الاجتماع الصناعي وقضايا الإدارة العامة تتحدد معالمها باهتمام تايلور المتزايد بالخرائط التنظيمية حيث كان محور دراسته العناصر التالية[1]:

- تقسيم العمل
- العمليات الوظيفية و الإدارية
- الهيكل التنظيمي
- نطاق الإشراف

و قد بني **تايلور** دراسته على الفروض التالية : [2]

- أن أهم ما يطلبه العامل من صاحب العمل هو زيادة الأجر و أهم ما يطلبه صاحب العمل من من العمال هو زيادة الإنتاج بأقل التكلفة.
- لا بد أن يؤدي نظام الإدارة في المصنع إلى الارتياح و الرضا الناتج عن أداء كل من العمال و صاحب العمل.

و بناء على هذه الفروض اهتم **تايلور** بالأسس التالية :

1- كامل محمد محمد عويضة ، مرجع سابق . ص 99.
2 - عمار الطيب شكرود، علم النفس الصناعي الحديث، منشورات جامعة قار يونس، بن غازي ليبيا، 1995، ص149.

- دراسة العمل و أجزائه من خلال دراسة ميدانية.
- الاختيار المعتمد على أساس مبادئ سليمة.
- تدريب العامل بعد اختياره على العمل الذي يسند عليه.

تدريب العمال و الإدارة أمر ضروري لكي يعرف العامل واجباته في كل خطوة من خطوات العمل و يعرف المشرف مسؤوليته اتجاه العمال و اتجاه الآلة.لقد كان تايلور باحثا تجريبيا يفكر بطريقة إمبريقية و قد بدأ حياته كتلميذ صناعي في ورشة صغيرة بعد أن قبل متابعة تكوين كميكانيكي و بدون أجر ثم أصبح عاملا بشركة (**ميدفيل**) للحديد و الصلب إلا انه تدرج من عامل بسيط إلى رئيس جماعة إلى ملاحظة عمال فقدم عبر كل المستويات المهنية و بفضل منهجيته في التفكير ارتقى إلى صف مشرف ثم مهندسين[1]

و من بين أسباب ترقي تايلور في سلك إدارة المصنع ملاحظته لتكاسل و إبطاء العامل المتعمد، فقام بأبحاث و تجارب عديدة لتطوير الورش و تغيير نظام المصنع و ذلك بتطبيق الأسس السابقة و قد أجرى أبحاثه بمصنع **بلتهايم** للحديد و الصلب في الولايات المتحدة الأمريكية. و أجرى تجربته على قسم يحتوي على 75 عامل يقوم كل واحد بنقل 12.5 طن من سبائك الحديد في اليوم و بعد ملاحظته العلمية توصل إلى أنه بمقدور العامل الواحد نقل بين 47 إلى 48 طن في اليوم، و اتفق مع عامل على زيادة أجره إذا عمل وفقا لما يعطيه من أوامر فقبل العرض، و كان عليه أن يرفع الحمل و ان ينزل الحديد ويستريح متى يطلب منه ذلك. و في نهاية اليوم حمل 47 طنا من سبائك الحديد و كان يتقاضى 60% علاوة على أجره و دام ذلك ثلاث سنوات.كما قام أيضا بتغيير نوع العمل الذي طبق عليه تجربته، و قام بتدريب عمال نقل مواد البناء بالمصنع و استطاع تغيير شكل الأدوات المستعملة ووجد أن الاختيار الجيد + التدريب + الحافز يؤدي إلى[2] :

- نقص عدد العمال من 400 إلى 160 بسبب عدم الحاجة إليهم.
- زيادة الإنتاج بنسبة 82% .
- زيادة دخل العامل بنسب 84% بسبب استخدام نظام الحوافز المادية

[1] - بشاينية سعد، علم اجتماع العمل، ، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2003 ، ص 65.
[2]- صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 46 .

لقد هدفت هذه الدراسة إلى تغيير الأفكار التي كانت مسلطة على العمال فاهتمت بالدرجة الأولى بربط الإدارة بالعمال كما قامت بإقناع الإدارة بأهمية المشاركة العمالية فهم كفيلون بزيادة الإنتاج و بالتالي تحقق مطلبين :

- تحقيق درجة عالية من الرضا للعاملين.
- تحقيق نسبة أرباح عالية للشركة.

و قد تبنى العديد من المختصين أراء تايلور و أدخلوا عليها بعض التعديلات فجاء ما يسمى بحركة الإدارة العلمية و بالرغم من ذلك فقد وجهت له انتقادات يمكن تلخيصها في:[1]

- تأكيده على النواحي الرسمية في التنظيم الصناعي، و التركيز على الهيكل التنظيمي و على القواعد الواجب إتباعها لوضع هذا الهيكل و تغييره دون مراعاة التنظيم غير الرسمي، و إهمال سلوك العمال.

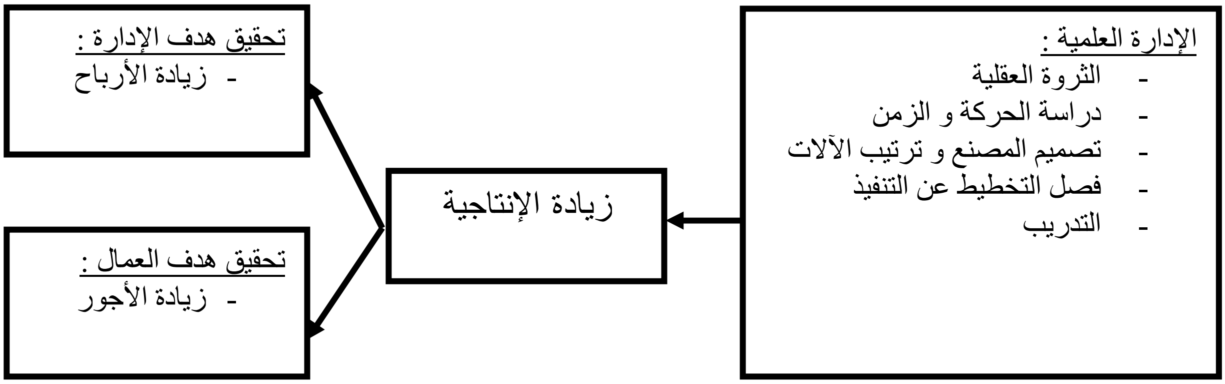
- لم تصف هذه الدراسة السلوك الحقيقي بل تحاول دائما وصف السلوك المعياري عن طريق استخدام أساليب نموذجية.

- عدم واقعية الفروض التي بنيت عليها الدراسة كترشيد السلوك و إغفال أهمية الاتصال بأعضاء التنظيم.

- حددت هذه الدراسة دور العاملين في مجرد تلقي المعلومات و تنفيذها بطريقة الأداء المثلى و اعتبرت الإنسان مجرد آلة لا يحفزه إلا الأجر و المكافآت و يمكن أن تلخص أفكار **تايلور** في الشكل التالي :

[1] - محمود السيد أبو النيل، مرجع سابق، ص 39.

شكل 01 : دراسة تايلور



المصدر: صلاح بيومي مرجع سابق ص 48

لقد استطاعت هذه الدراسة على إبراز أهمية الأجور و المكافآت المادية بالنسبة للعامل و تحقيق رضاه بالإضافة لإعطاء فكرة لتطبيق نمط تسيير مغاير اعتمادا على بناء هيكل تنظيمي يراعى فيه فصل التخطيط عن التنفيذ و تبني مبادئ تنظيم العمل جلبت له في ذلك الوقت عداء النقابات لعدم اهتمامه بها ومالها من دور في حل الخلافات بين العمال و الإدارة ففي رأيه لن يكون العمال في حاجة لطرف ثالث لحل مشاكلهم.

- الدراسة الثالثة:

قام بها **محمد علي محمد** على شركة النصر للأصواف و المنسوجات الممتازة (سبتا) بالإسكندرية في الفترة ما بين 1969 – 1978 و قد شهد هذا المصنع مرحلتين مختلفتين من الأوضاع و الترتيبات التكنولوجية و التنظيمية و التي انعكست تأثيراتها على سلوك العمال العلمي كذلك على ظروفهم النفسية و الاجتماعية و هدفت هذه الدراسة إلى :

- التعريف بالواقع التنظيمي المصري من حيث مشاكله و قضاياه التنظيمية و الثقافية و التغييرات الاجتماعية.
- تطوير النظريات الخاصة بالتنظيم لإمكان إجراء دراسات مقبلة تستلهم الظروف الواقعية في التنظيمات.

و قد قامت هذه الدراسة على التساؤلات التالية : [1]

1. ما مدى تأثير نوع العمل الذي يمارسه أعضاء التنظيم في ظروفهم الاجتماعية.

---

[1] - محمد علي محمد،علم اجتماع التنظيم (مدخل للتراث والمشكلات)، ج1، دار الكتب الجامعية، مصر، 1972، ص 361

2. ما هو دور التكنولوجيا في استقرار العامل داخل الأقسام الإنتاجية.
3. ما هو موقف العمال اتجاه الإدارة في الأقسام الإنتاجية.

و قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: [1]

1. فيما يخص المكونات البنائية و التنظيمية للمصنع على العمال :

لقد كشفت أن الاعتماد على تغيير التكنولوجيا في أداء العمل و ذلك بالاستعانة بآلات حديثة قد أدى إلى مجموعة نتائج اجتماعية و نفسية حيث زاد الطابع الترشيدي و انخفض مستوى المهارة المطلوبة لأداء العمل مما أنقص في أهمية الدور الذي يقوم به العمال.أدى تقسيم العمل و التحديد الدقيق لنطاق المسؤوليات إلى ضعف عمق الاتصالات غير الرسمية التي تنشأ بين العمال و من ثم ساد جو من الرتابة و الملل في العمل.إن التنظيم الداخلي لكل قسم و الذي يرتبط ارتباطا مباشرا بالتنسيق الفني السائد فيه يؤثر إلى حد ما في تشكيل اتجاهات العمال و مواقفهم من العمل و الإدارة.

2. فيما يخص موقف العمال من الإدارة :

توصلت الدراسة إلى أن شيوع الاتجاه السلبي بين معظم عمال الأقسام الإنتاجية راجع إلى المكانة المتشابهة التي يشغلونها جميعا في البناء التنظيمي و إلى التقارب الواضع بين التنظيم الداخلي، و ظروف العمل في أقسامهم.

3. مؤشر الإشراف داخل التنظيم :

بينت **دراسة محمد علي محمد** أن الإشراف داخل التنظيم موجه نحو الأداء فقط و بالتالي فهو لا يؤدي إلى نتائج مرضية فيما يتعلق بالإنتاجية و الروح المعنوية بل يرفع من التوتر و يساعد على نشوء الصراع كما أن اهتمام الرؤساء بتوجيه مرؤوسيهم يمثل إستراتيجية يلجأ إليها الرئيس للاحتفاظ بالتوازن الداخلي للقسم بالتالي تغيير نمط الإشراف و زيادة اهتمام الرؤساء بالمرؤوسين من شأنه أن يعطي نتائج ايجابية تتعلق بالإنتاجية و التوصل لرضا العمال.

---

[1] - محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص.ص 302 - 363.

4. الاتصال داخل التنظيم :

توصل البحث إلى أنه رغم توفر المصنع على كل المقومات الحديثة التي من شأنها تدعيم التفاعل و الاتصال بين المستويات المختلفة في التسلسل الرئيسي إلا أن ذلك لم يتحقق و بالتالي حدوث خلل و عدم تكامل بين المستويات الدنيا و العليا و هذا ما أثر في مواقف العمال و علاقاتهم الاجتماعية داخل التنظيم، فمحاولة تغيير سير الاتصالات و إتباع إستراتجية وضع خطة تنظيمية من شأنه أن يدعم العلاقات بين العمال و التواصل فيما بينهم فهذه الدراسة تعد أشمل الدراسات التي ألمت بالارتباطات الموجودة بين التغييرات الفنية و التنظيمية و ذلك من خلال تغطيتها لأكبر عدد من المؤشرات إضافة إلى تحليلها للبناء التنظيمي للمصنع وبنوع من التفصيل كل هذا بربطه بالعامل الذي يعد أهم عنصر في المنظمة و العملية الإنتاجية كما ركزت كذلك على التغيرات التي طرأت على المنظمة نتيجة إدخال تقنية جديدة مغايرة.

الدراسة الرابعة:

هذه الدراسة قام بها **(سعد جلال)** في احد مصانع الألمنيوم بالإسكندرية (1964 – 1967)[1] و تشمل عينة الدراسية 35 من العمال المهرة يقومون بنفس العنبر وينقسم العنبر و ينقسم الأفراد إلى مجموعتين تضم الأولى 17 عاملا يعملون بالأجر على أساس المقاولة و تضم الثانية 18 عاملا يعملون على أساس الأجر اليومي.

بالإضافة إلى نسبة الأرباح في الإنتاج، و قد قورن أفراد المجموعتين لتقويم هاذين النظامين، من نظم دفع الأجور و لدراسة أثرهما على أداء العامل و إنتاجيته و تماثل أفراد المجموعتين في السن و الخبرة، غير أن أجر عامل المقاولة يفوق أجر عامل اليومية، و قد بينت الدراسة أن إتباع أسلوبين و نمطين من أساليب الحوافز المادية بين العمال الذين يقومون بنفس العمل و في مكان واحد من شانه أن يؤدي إلى عدم الرضا، و أن إنتاج عامل المقاولة يفوق إنتاج عامل اليومية من ناحية الكم، كما بنيت الدراسة في هذا المصنع أن التغيير في كيفية دفع الأجور و الحوافز يغير من الدافع الفردي للعامل الذي كان يؤدي إلى زيادة إنتاجيته و عدم

[1] - لوسي كامل ملكية، قراءات في علم النفس الاجتماعي في البلاد العربية، الجزء الاول, الهيئة المصرية للتأليف و النشر، مصر، 1970 ، ص 509.

تغيبه، و هذا يعبر عن رضاه الوظيفي في حين أكثر تردد عمال المقاولة على العيادة الطبية و على التغيب، و قد فسر ذلك في ضوء تغير نظام الأجر المتبع خصوصا و أن ظروف العمل و الخبرة كانت واحدة.

الفصل الثاني

معالجة نظرية للتغيرالتنظيمي

داخل المؤسسة الصناعية

أولا . المداخل النظرية المفسرة للتغير التنظيمي:

1. **المدخل الماركسي " اللينيني"**

يعتمد التفسير الماركسي على مجموعة من القضايا التي انطلق منها **كارل ماركس K.MARX** في تحليلاته للتنظيمات البيروقراطية و كذا الإضافات و التعديلات لبعض المفكرين الذين تبنوا المدخل الماركسي كإطار لتحليلاتهم النظرية والأمبريقية.

فالتنظيمات البيروقراطية في نظر ماركس تشكل فئة اجتماعية متميزة كونها أداة من أدوات الدولة التي تمارس من خلالها الطبقات الحاكمة سيطرتها و استغلالها للطبقات الأخرى. فالوظيفة الأساسية لهذه التنظيمات فرض نظام يدعم التقسيم الطبقي مع الإشارة إلى أن هذه التنظيمات لا ترتبط ارتباطا مباشرا بعمليات الإنتاج لذلك فإن نموها يعد نموا طفيليا و مهمتها الأساسية هي الحفاظ على الأوضاع الراهنة التي تعبر عن استغلال الطبقات الحاكمة للطبقات المغلوبة على أمرها.[1]

و من هذا المنطلق وضع **ماركس** تحليلاته للتنظيمات البيروقراطية في إطار نظرياته عن صراع الطبقات ليكشف عن جوهر ذلك التناقض و الصراع الناشئ عن النظام الرأسمالي و المرتبط بالصراع بين علاقات الإنتاج و القوى المنتجة، فالمعروف أن النظرية الماركسية تفترض بأن القوى المنتجة تتغير و تنمو باستمرار، نظرا لامتدادها على مستوى النشاط الإنساني الفعلي، لتعبر عن مقاومة علاقات الإنتاج، مما ينتج ظهور تناقضات داخل التنظيمات. ومن ثم فإن هذه التناقضات يمكن أن تشمل مختلف المستويات التنظيمية خاصة بين بنية السلطة كما هو الحال بين أقسام الوحدات الإنتاجية داخل المصانع. و الحقيقة أن تلك التناقضات قد لا تؤدي إلى تحولات تغيرات راديكالية داخل التنظيمات بل يكفي أن تظهر في شكل أزمات يمكن رؤيتها كظواهر سطحية، و لكنها في الواقع تعبر عن عمق التناقضات التنظيمية و التي حددها **ماركس** في :[2]

- التنظيمات كغيرها من الأبنية الاجتماعية يجب دراستها عن طريق العمليات التاريخية التي تساعدها على النمو، وتؤدي أيضا إلى حدوث تناقضات بين التنظيم و العاملين .

---

(1) السيد الحسني. النظرية الاجتماعية و دراسة التنظيم، دار المعارف، القاهرة، 1985 ، ص 41 .

(2) نفس المرجع,ص42.

- إن دراسة التنظيمات باعتبارها مكونة من مشاركين مندمجين مع بعضهم داخل نشاط معين بعد تجريدا يخفي وراءه خصوصية و أشكال الجماعات داخل التنظيمات، كذلك خصوصيات المصالح ما بين الجماعات المختلفة التي تتخذ شكل مخرجات للتنظيمات.

- تتنوع التنظيمات و تختلف بتنوع درجة التناقضات البيانية الموجودة داخلها.

- تعد التنظيمات مراكز لتطوير التناقضات، كما أنها في الوقت ذاته جزء من اقتصاد سياسي و اجتماعي و تاريخي أكثر اتساعا.

إن هذه التناقضات من الممكن أن تتضاعف إذا كانت الموارد المخصصة للعمل و الإنتاج غير مراقبة من طرف العمال اليدويين أو المهرة، و لكن من طرف هيئات خارجية (حكومية، خاصة)، فالإدارة تسعى دوما إلى تطبيق المزيد في العمل، و في المقابل يطالب العمال بالمزيد من الاستقلال الذاتي أثناء أداء العمل.

و ينتقل ماركس إلى تعليل العلاقة بين الرأسمالية و تقسيم العمل ليكشف عن وجود تأثيرات حتمية تحدثها الرأسمالية على تقسيم العمل و بناء التنظيمات ككل، و ترتبط هذه العلاقة حسب رأي ماركس بسببين مترابطين للنظام الرأسمالي:[(1)]

أ- تعتبر القوى العاملة في نظر الرأسمالية بمثابة سلعة، و عاملا للإنتاج يجب استخدامه بطريقة مربحة، على أن يتم تحديد علاقة العمالة في ضوء سعى صاحب العمل لتحقيق الربح و كذا قوى السوق أي العرض و الطلب.

ب- إذا كانت مصلحة الرأسمالية تتحقق فقط من خلال شراء القوى العاملة التي تحقق له الربح، فإن هذا الوضع يؤدي إلى نتيجة واحدة هي الصراع أو التعارض بين مصالح العامل الذي يبيع قوة عمله، و صاحب العمل الذي يشتريها ثم يستغلها في تحقيق فائض القيمة.

و قد ذهب ماركس إلى أن التوترات سوف تشتد من خلال أربعة ميكانيزمات لاحظها في المجتمع الرأسمالي و هي:[(2)]

- الاستقطاب **POLARISATION**: و حدث هذا الاستقطاب تحت تأثير ظاهرة التصنيع التي عملت على استخدام المهارات التقليدية، و لذلك كان هناك عمل بين

[(1)]سعد عبد مرسي بدر، الإيديولوجيات و نظرية التنظيم مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1990، ص 68

[(2)]علي عبد الرزاق جلبي، الاتجاهات الأساسية في نظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية،1991، ص.ص121 – 124

الجماهير العاملة إلى أن استقطبت في معسكرين، معسكر الرأسمالية، و معسكر العمال الأحرار.

- التجانسHOMOGENISATION: و بفعل عملية الاستقطاب تصبح الفئتان الأكثر تجانسا و تماثلا من نواحي عديدة، فالرأسماليون الناجحون يميلون إلى توسيع نشاطهم و من ثم يصبحون أكثر ثراء ، في حين يميل العمال إلى البحث عن اكتساب مهارات جديدة نظرا للتغيرات السريعة التي فرضتها أنظمة المصانع و التكنولوجيا المتطورة .
- زيادة حالة الفقر و البؤس PAUPERIZATION فقد يؤدي إلى اندفاع الرأسمالية نحو تحقيق أكبر قدر من الربح داخل المشروعات الصناعية إلى تخفيض الأجور إلى مستويات دنيا خاصة إذا أحسوا باقتراب فترات الكساد ، و من ثم فهم يتسببون في انخفاض القدرة الشرائية للطبقة العاملة التي تزداد أوضاعها أكثر فقرا و بؤسا.
- عملية الاحتكار : MONOPOLIZATION و هي العملية التي بمقتضاها تصبح الوحدات الإنتاجية الصغرى غير قادرة على المنافسة أمام الوحدات الإنتاجية الكبرى فان هذه الوحدات الأخيرة سوف تزداد توسعا نتيجة لشرائها كمية كبيرة من المواد الخام و في بعض الحالات يرجع الرأسمالي إلى ممارسة الضبط على سلعة معينة و من ثم يتحول إلى محتكر لتلك السلعة في سوق العمل و لا يدخل في عملية المنافسة و بالتالي قد يفقد النظام الرأسمالي قوته الدافعة.

و قد اعتقد **ماركس** أن هذه التناقضات ستؤدي إلى تغيير جذري و عنيف للنسق الرأسمالي نتيجة لنمو الوعي الحقيقي لدى الطبقة العاملة التي تتكتل في شكل نقابات و أحزاب سياسية يكون بمقدورها النضال من أجل قلب الموازين و استبدال هذا النظام بنظام جديد أكثر عدلا.

ولقد جاءت التحليلات التي قدمها هذا المدخل حول قضية التغيير في التنظيمات لتعبر عن ذلك الموقف الذي يمكن وصفه بالشمولية نظرا لتركيزه على إبراز التناقضات الجوهرية لعلاقات الإنتاج ، فهي تفترض أن القوة المنتجة تنمو و تتغير بصورة مستمرة لتعكس تلك المجهودات و النشاط الإنساني التي تسعى للوصول إلى مستوى معيشي أفضل من جهة ، و من جهة أخرى فهي تعبر عن رفضها لهذا الواقع و سعيها الدائم نحو القضاء على علاقات

إنتاجية ثابتة أو الساكنة مما ينتج عنه بروز تناقضات بين الطرفين.[1] و يرى **ماركس** أن تلك التناقضات قد لا تؤدي بالضرورة إلى تغييرات جذرية داخل التنظيمات ، و قد تظهر في شكل أزمات اقتصادية و تنظيمية و من أهم المظاهر التي تعكس ذلك ظهور الصراع داخل التنظيمات كشكل من أشكال المقاومة العمالية ، إذا كان ماركس قد قرر بأن تلك المقاومة ستتطور لتصبح أكثر تنظيما و بالتالي أكثر تأثيرا على علاقات العمل الرأسمالية ، فإن ذلك يبقى مشروطا حسب رأيه بنمو الوعي الحقيقي للطبقة العاملة التي تؤمن بحقيقة واحدة مؤداها أن تحقيق مصالح الطبقة العاملة لا يتم إلا من خلال التغيير الجذري للبنية الاقتصادية و الاجتماعية للنظام الرأسمالي .

2. المدخل الراديكالي

يحاول المدخل الراديكالي في المجال التنظيمي تقديم إطار تحليلي لدراسة العلاقات التنظيمية المستمد على الفكر الجدي المستند من الفكر الهيجيلي –الماركسي –حيث تعتبر هذه المحاولة كرد فعل معارض لتوجيهات بعض علماء اجتماع التنظيم في الغرب أي أصحاب النظريات التقليدية على وجه الخصوص الذين قدموا تفسيرات ضيقة تؤكد على ثبات الأوضاع داخل التنظيمات[2] وقد اهتم الراديكاليون ببحث العلاقة الجدلية بين الأشكال المجتمعية و أبنية المصالح و السيطرة ، كذلك أنساق الضبط داخل تنظيمات العمل الكبيرة الحجم ، و من ثم فهم يعارضون الافتراض التقليدي القائل بأنه يمكن تجريد التنظيم من علاقاته بالجماعات المسيطرة ، و مصادر القوة و البناء الإيديولوجي للمجتمع.

و قد انتقد **هربرت ماركيوز**[3] **H.MARCUSE** نظرية التنظيم في المجتمعات الرأسمالية و خاصة مفهوم الترشيد عند **ماكس فيبر** و التحول التكنولوجي للمجتمع الرأسمالي و ينطلق **ماركيوز** في نقده لفكرة الترشيد المبنية أساسا على الاختيار المناسب للتكنولوجيا التي تحقق المزيد من السيطرة و الهيمنة على مستوى تنظيمات العمل ، و على الرغم من أن الواقع

---

[1] يوسف سعدون، مرجع سابق ص 09.

[2] - Claude Rivore, l'analyse Dynamique en sociologie, presse universitaire de France, Paris, 1978. P 151

[3] يوسف سعدون، مرجع سابق، ص 10.

الاجتماعي للبلدان الرأسمالية قد شهد تغيرا كبيرا إلا أن ذلك لم يؤدي إلى تغير علاقات السيطرة التي تربط الإنسان بالإنسان و التي يفرضها النسق التكنولوجي.

و قد أكد هذا الباحث في دراسته الإنسان ذو البعد الواحد **one man dimentionel** على وجود شكل شائع لسيطرة المجتمع التنظيمي على الأفراد الذي يتضح من خلال خضوعهم لسيطرة قوى كلية مستقلة عن إرادتهم، و في هذا السياق يشير إلى الدور الذي لعبته التكنولوجيا التي تحولت حسب رأيه من مجرد أداة في أيدي أفراد المجتمع إلى قوة محددة الملامح وصفات المجتمع الأساسية وقد حاول تحديد بعض السمات و الخصائص التي يمتاز بها الإنسان ذو البعد الواحد لعدم قدرته على المشاركة في النضال فهو يسعى للاندماج دوما في النظام القائم و المرتبط به.

و قد اقترح هذا الباحث أشكالا من النشاطات التي من شأنها تحفيز الإنسان و دفعه على إحداث التغيير على مستوى تنظيمات العمل كزيادة المشاركة الديمقراطية للعمال في الإدارة التنظيمية[1] .

وهكذا يتضح بأن **ماركيوز** يعارض تماما فكرة استخدام الجماهير للنضال من أجل التغيير ، لأنه يرى أن العداء الذي ظل قائما بين البرجوازية و البروليتاريا خلال القرن التاسع عشر قد تغير جزئيا في نهاية القرن التاسع عشر و بداية القرن العشرين ، حيث تمكنت الطبقة العاملة من رفع مستوى معيشتها.

وإشباع حاجاتها الاقتصادية،مما وطد علاقاتها بالطبقة الرأسمالية ضمن مجتمع صناعي متطور.

إن التحليل الذي قدمه **ماركيوز** حول طبيعية التغيرات التي يمكن إدخالها على تنظيمات العمل تشير بوضوح أن تأثر هذا الباحث بالإيديولوجية الرأسمالية رغم تقديمه لنظرية نقدية للمجتمع البرجوازي الصناعي الحديث.[2]

فهذا المدخل يشير إلى حدوث تناقضات على مستوى تنظيمات العمل الذي يرجع لتعارض الإدارة مع المهنيين و الذي يعود إلى تباين المصالح بين الطرفين و للتغلب على معارضة جماعة المهنيين و مقاومتهم للتجديدات و التغيرات على مستوى تنظيمات العمل

---

(1) سعد عيد مرسي بدر ، مرجع سابق، ص 311.
(2)) يوسف سعدون، مرجع سابق ، ص 31.

يلجأ الرأسمالي إلى الحديث عن بعض المناورات الجديدة مثل: الديمقراطية، تكافؤ الفرص والمساواة و غيرها. و ذلك من أجل كسب ثقة العمال حتى يقروا بقبول السياسات التنظيمية الرأسمالية فهم يخافون على مصالحهم من تلك التغيرات المحتملة التي قد تؤدي إلى إعادة البناء.

3. المداخل الإمبريقية لتفسير التغيير :

لقد انطلق الباحثون الإداريون و السلوكيون في تحليلاتهم النظرية من تلك القضايا و المشاكل التي ارتبطت بالجوانب التقنية و الإنسانية لتنظيمات العمل محاولين إدخال سلسلة من التغيرات التقنية و المادية على طرق تنفيذ عمليات العمل و الإنتاج و ذلك على الرغم من تباين وجهات النظر بين الطرفين حول نوعية التغيرات الواجب إدخالها و طريقة تنفيذها على مستوى تنظيمات العمل، و من هذا المنطلق سنتطرق إلى وجهات النظر كل من حركة الإدارة العامة و مدرسة العلاقات الإنسانية ومدخل الأنساق الاجتماعية الفنية في تحليلاتهم لقضية تغير على مستوى تنظيمات العمل الصناعية، و بذلك نستعين بها أثناء قيامنا بالدراسة الميدانية، و ذلك في تحليل و تفسير البيانات.

الإدارة العلمية:

ترجع أصول هذه النظرية إلى مبادئ التسيير العلمي التي صاغها تايلور (1856-1915) إضافتا إلى مساهمة بعض العلماء الآخرين أمثال **فايول** (1841-1925) و ذلك بهدف إيجاد معايير عامة تعوض النظرة السابقة المرتكزة على المحاولة و الخطأ[1]،و خاصة و أن قضية رفع الإنتاج أصبحت من الاهتمامات الأساسية لرجال الأعمال المسيرين و ذلك بإيجاد العلاقة بين الإنتاجية و المؤسسة، و اعتبارها احد عوامل النمو المؤسسة ونجاحها، لذلك اتجه تايلور إلى دراسة العامل الصناعي لتتوسع بعد ذلك الدراسة إلى دراسة بناء التنظيم ككل بفضل **فايول،** حيث قدم تايلور إسهامات كثيرة في سبيل التطور الإدارة و ذلك من خلال الدراسات الميدانية التي قام بها لدراسة مشاكل الصناعة و الجهد الإنساني، حيث نشر عام 1893 مذكرة حول نقل الحركة (السيرورة) و في عام 1906 ألف كتاب حول قطع الفولاذ.

---

[1] سيد الهواري، الإدارة الأصول و الأسس العلمية، مطبعة عين شمس، مصر، 1976، ص 592.

و في عام 1895 صدرت له مذكرة حول الأجر بالقطعة،و في 1903 فقد ظهر له كتاب إدارة الو رشات و أخيرا صدر له كتاب مبادئ الإدارة العلمية للمؤسسات عام 1911.[1] .

وقد أوضح تايلور في هذا الأخير أن أسلوب التسيير و الإدارة المنبع في المصانع الأمريكية هو القيام على مبدأ أساسي و هو المكافأة المالية و التي تكون حسب المبادرة الشخصية، الذي بدوره لم يحقق الفاعلية اللازمة في رفع الإنتاج، كما اعتقد بأن الطرق التي يتبعها العمال في أداء المهام طرق عميقة في معظمها تؤدي إلى تبذير في الطاقة و المال لهذا يجب تدريب و اختيار العمال لأداء مهامهم على أفضل الطرق و المدروسة عمليا و بالتالي فإن تسيير الإدارة يتم وفق مبادئ تبناها تايلور و لخصها في ما يلي: [2]

- استخدام دراسات الحركة و الزمن للوصول إلى الطريقة الوحيدة لأداء العمل و هو التي تسمح بتحقيق أقصى إنتاج ممكن أي اعتبر أن العامل تابع للآلة و أن سلوكه هي في جوهره سلسلة من الأنشطة الفيزيقية المنظمة.

- تقسيم العمل الفعلي بين الإدارة و العمال و ذلك حسب التخصص أي أن كل عامل يجب أن يعطي له عمل يناسب قدرته و حالته الجسمية، و هو بدوره مطالب أن يقدم أكبر مجهود ممكن من العمل.

- اختيار و تدريب العمال لأداء أعمالهم في المصنع على أسس علمية لتحسين مهاراتهم و ذلك بدلا من ترك العامل يختار العمل الذي يراه مناسبا و ترك العامل يدرب نفسه حسب ما يراه.

- تزويد العمال بحافز تشجيعي يدفعهم إلى أداء العمل وفق الطريقة التي يتم التوصل إليها بأسلوب علمي، و يتحقق ذلك بواسطة منح العامل مكافأة محدد تزيد من مستوى الأجر اليومي إذ استطاع أن يحقق المستويات المطلوبة.

- يجب أن يكون هناك تعاون بين الإدارة والعمال و أن يعاد توزيع العمال بينهم على أساس تولى الإدارة مهام التخطيط و التنظيم و الرقابة و تولي العمال مهام التنفيذ.

- الرقابة المستمرة من قبل المسيرين على العمال للتأكد من زيادة الإنتاج و تحقيق الأهداف وعلى الرغم من كون اهتمامات **تايلور** كانت موجهة نحو دراسة الحركة كجزء فني

---

(1) سعد بشاينية مرجع سابق، ص 66 .

(2) محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم مدخل للتراث و المشكلات، مرجع سابق، ص 131 .

لدراسة الوقت إلا أنه أتجه بعد ذلك إلى التركيز على ظروف العمل، والعناية بالآلات والمعدات المستخدمة في العملية الإنتاجية حيث توصل إلى أنه لا يمكن التركيز على جهد العامل فقط من أجل رفع الكفاية الإنتاجية، بل أن الآلة وأدوات العمل تلعب دورا حاسما في هذا المجال فقد تعمل بعض الآلات على التقليل من الجهد الذي يبذله العامل، وبالتالي تساعده على زيادة الإنتاج عكس بعض الآلات الأخرى التي قد تكون لها مواصفات معقدة تضاعف من المجهودات العضلية والذهنية للعامل، ومن ثم ينعكس ذلك سلبيا على الإنتاج[1]، وقد انتقل **تايلور** بعد ذلك إلى إجراء تجاربه حول ظروف العمل بإدخال بعض التغيرات عليها للتأكد من تأثيراتها على عمليات الإنتاج، وقد توصل تايلور إلى استخلاص جملة من الملاحظات هي:

1- يلجأ العمال إلى التكاسل أثناء أدائهم لعملهم بسبب عدم وجود حوافز مادية تدفعهم إلى بذل مجهودات إضافية لزيادة الإنتاج.

2- إن تحديد نظام الأجر وفقا لمعايير المركز والأقدمية قد أثر سلبا على معنويات العمال أي أنه قتل روح المبادرة لديهم، ومن ثم انخفض معدل إنتاجيتهم.

3- عدم دراية الإدارة القديمة بأساليب التنظيم العلمي للعمل، خاصة فيما يتعلق بحساب الوقت اللازم الذي تستغرقه العملية الإنتاجية ، وكذا تقديرات مستوى الإنتاج.

4- تخوف العمال من المواقف المحتملة للإدارة، وذلك حسب الاعتقاد الذي كان سائدا و الذي يزعم بأن العمال قد يتعرضون إلى التسريح إذا رفعوا كمية إنتاجهم، لأن الإدارة قد تلجأ بعض الأحيان إلى الاستغناء عن بعض العمال الزائدين عن حاجاتها وفي الأخير يرى الكثير من الباحثين في مجال التنظيمات أنه بالرغم من تحقيق تايلور الكثير من النتائج الإيجابية والتي ساهمت في حل العديد من المشاكل الإدارية عن طريق إدخالها لتغيرات نوعية على أساليب العمل إلا أنها لم تسلم من بعض الانتقادات منها:[2]

- إن اعتماد هذه التجربة على مبدأ التخصص الدقيق، قد ساهم قي تقييد حرية و حركة العامل في عمليات الإنتاج، حيث أصبح العامل جزءا من الآلة التي يعمل بها، و من ثم أفقده هذا الوضع شخصيته.

---

(1) عبد الله محمد عبد الرحمان، سوسيولوجيا التنظيم، دار المعرفة الجامعة، الإسكندرية، 1987، ص 170.
(2) السيد عبد العاطي السيد، التصنيع و المجتمع (دراسة في علم المجتمع الصناعي)،دار المعرفة الجامعية، مصر، ص 93.

- لم تهتم هذه الحركة بالجوانب النفسية التي تعتبر إحدى الشروط الموضوعية التي تساهم في تكييف العمال ضمن بيئة العمل، بحيث لم تعبأ بذلك الآثار النفسية التي قد تظهر على سلوكيات العمال و تصرفاتهم نتيجة للضغوط المفروضة عليهم من قبل إدارة التنظيم.

- لقد صممت تلك البحوث في نظر كثير من الباحثين لكي تخدم أصحاب المشروعات الإنتاجية، و ذلك من خلال تركيزها المطلق على العوامل و الشروط التي تؤدي إلى زيادة الإنتاج التي تعود بالربح على رجال الأعمال، دون مراعاة أوضاع العمال داخل التنظيم و خارجه.

رغم هذا فقد أكدت دراسة تايلور بأن حل المشكلات المرتبطة بالصناعة، و تحقيق الأهداف الاقتصادية للتنظيمات الصناعية، يتطلب تغيرات نوعية في ظروف و شروط العمل استجابة لمطالب العمال الذين يتطلعون لتحسين أوضاعهم الاقتصادية و الاجتماعية.

2 . مدرسة العلاقات الإنسانية:

لقد عانت المؤسسات الصناعية المسيرة وفق المبادئ التايلورية في الولايات المتحدة الأمريكية عدة مشاكل تنظيمية و سلوكية منها العجز عن رفع الإنتاج و تحسينه، عدم ضمان ولاء للعمال، و غير ذلك من المشاكل كالإضرابات، الغيابات... إلا أن المشكلة في التنظيم أنها ليست تنظيما ماديا فحسب، و لكنها تتضمن تنظيما إنسانيا بالضرورة طالما أنها تعتمد على الطاقة البشرية في أداء وظيفتها، و لهذا فإن مدرسة العلاقات الإنسانية قد جاءت ببعض المبادئ النظرية و التقنيات للتغلب على المشاكل التي واجهت المؤسسات الرأسمالية و المسيرة وفق المبادئ التايلورية و قد اتضحت معالم هذه الحركة مع نتائج دراسات التي استغرقت خمس سنوات(1927-1932) و تشكل أساس نظرية العلاقات الإنسانية لدراسة سلوك التنظيم واقترنت باسم **مايو** (1880-1949)[(1)] حيث بينت هذه الدراسة أن الأجر ليس هو المحفز الوحيد في العمل و إنما هناك عوامل أخرى نفسية و اجتماعية، و قد برز هذا التحول في المبادئ الرسمية التي دعت إليها مدرسة العلاقات الإنسانية كما أنها في أول مرة توفي اهتمام مبالغ لمواقف العمال و اتجاهاتهم، و الجماعات غير رسمية، كذلك العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم. و من أهم إسهامات مدرسة العلاقات الإنسانية هي اكتشاف التنظيم

(1) مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص 77 .

غير رسمي الذي لا يظهر في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فالسلطة غير رسمية تعد شخصية، في حين تكون السلطة الرسمية مؤسساتية، و طالب أصحاب هذا الاتجاه بخلق مناخ مناسب لإقامة روابط متينة بين الأفراد في علاقات جيدة بين الرؤساء و المرؤوسين و فتح المجال لإبداء الرأي في مختلف المواضيع المتعلقة بالمؤسسة، وقد بدأت التجارب بقياس إنتاج خمسة عاملات كن يشتغلن بتصنيع أجهزة التليفون، حيث تم عزلهن في غرفة اختبار خاصة تماثل ظروف العمل فيها نفس ظروف العمل في الشركة ثم شرع مايو بعد ذلك في إدخال بعض التغيرات على ظروف العمل تمثلت في تغيير فترات الراحة، و وجبات الغذاء، عدد ساعات العمل اليومية و منه توصلت هذه الدراسة إلى أن الإنتاج استمر في الزيادة بغض النظر عن التغيرات التي أدخلت على الظروف الفيزيقية في العمل(1) . و استخلص **مايو** بأن هناك مجموعة أخرى من العوامل أكثر تأثيرا من الظروف الفيزيقية للعمل أثرت على نتائج التجربة، و غيرت من مجراها الحقيقي، فقد تغير موقف الفتيات بمجرد علمهن بأنهن تحت التجربة، حيث تمكن من التخلص من قنوات الإشراف الروتينية التي كانت تمارس عليهن من طرف إدارة الشركة، بالإضافة إلى أن مشاركة الباحثين لهن و إشراكهن في القرارات الخاصة بالعمل قد ساهم في تكوين روابط اجتماعية بينهن نتيجة شعورهن بالاعتزاز يفوق زميلتهن خارج إطار التجربة، كما لوحظ أن هناك تغير قد بدأ يظهر في طبيعة العلاقة التي أصبحت سائدة بينهن و بين الإدارة. و بهذا توصل إلى أن تغير أنشطة الأفراد و اتجاهاتهم يتطلب أولا تغير في طبيعة العلاقات السائدة بينهم(1)، و من ثم وجهت تلك النتائج جهود الباحثين نحو الاهتمام بقضايا أخرى مثل تأثير الروح المعنوية على الإنتاج و تأثير نمط الإشراف على إنتاجية العمل، و الجدير بالذكر أن تأثير ظروف العمل على سلوك العمال قد انعكس سلبا على الصناعة ككل في الولايات المتحدة، فقد ظهرت مشاكل أخرى في صناعة الغزل ببنسلفانيا تمثلت في انخفاض معدل الإنتاج و زيادة نسبة تغير العمل بين العمال. لهذا الغرض دعت إدارة مصنع فيلاديلفيا مايو للقيام بدراسة حول الأسباب التي تدفع هؤلاء العمال إلى تغيير أماكن عملهم ، فقد سجلت الشركة ارتفاعا متفاوتا في نسبة تغيير العمل، حيث ارتفعت في قسم الغزل لتصل إلى 25% ، بينما

[1] محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 146.
[2] السيد عبد العاطي السيد، مرجع سابق، ص 98.

تراوحت في الأقسام الأخرى مابين 5 إلى 6 %، مع العلم أنه تم تحديد مكافأة مالية تشجيعية شهرية بهذا القسم في حالة زيادة الإنتاج عن 75%، و مع ذلك فلقد لاحظ مايو أن الإنتاج لم يزد بهذا القسم، و في بحثه عن التفسيرات هذه القضية، اكتشف هذا الباحث أن طبيعة العمل الروتيني الممل و كثرة الضوضاء، و بعد المسافات بين العمال التي تمنعهم عن الاتصال ببعضهم البعض شكلت إحباطا لدى العمال، و للتغلب عن هذه الوضعية السلبية نصح **مايو** رئيس الشركة بالسماح للعمال باختيار أوقات الراحة التي تناسبهم مع بقاء الماكينات تعمل دون توقف ، فوصل الإنتاج إلى 86% كما أن نسبة تغير العمل لم تتعدى 6% بقسم الغزل و بذلك توصل إلى أن تكرار الحركات الروتينية لفترة طويلة تنشأ عنه حالات من التعب العضلي تؤثر على سلوك العمل[1].

- و إذا كانت تجارب هاوثورن قد اقتصرت على دراسة التغيرات التي تم إدخالها على بيئة العمل، فإن هناك دراسات أخرى تعد امتدادا لها، حاولت التركيز على جوانب أخرى و من بينها إسهامات كل من **كوش COCH** و **فرانش FRENCH** ، في دراستهما التي أجريت في أحد مصانع الملابس حول تأثير نمط القيادة على سلوك و تصرفات العمال ، فقد توصلت إلى نتيجة هامة إشارة إلى أن موقف جماعات العمل التي كانت الإدارة تسمح لها بالمشاركة في تخطيط تغيرات العمل، كان موقفا وصف بكونه أقل معارضة أو مقاومة نحو تلك التغيرات المستحدثة في ميدان العمل، صاحبه اهتمام متزايد من طرف العمال بزيادة الإنتاج عكس الجماعات التي حرمت من المشاركة.[(2)]

يمكن تلخيص أهم النتائج التي توصل إليها الباحثون تحت إشراف **التون مايو** في النقاط التالية:

- أكدت التجارب التي قام بها **مايو** و زملاؤه خطأ الكثير من الأفكار التي كانت سائدة خلال تلك الفترة حول دوافع السلوك الإنساني في العمل فقد أثبت الحقائق أن الأفراد لا يستجيبون لمطالب الإدارة بطرق فردية أو شخصية تحت تأثير الحافز المادي، و إنما تكون

[1]عبد الرزاق حلبي، دراسات في علم الاجتماع الصناعي، الطبعة الثانية، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية،1993, ص 65.
[2]السيد عبد العاطي، مرجع سابق، ص 100.

استجابتهم جماعية باعتبارهم أعضاء في جماعة العمل، و أن الحافز المادي لا يمكن النظر إليه كقوة دافعة وحيدة لرفع إنتاجية العمل.

- تلعب المكافآت غير الاقتصادية دورا رئيسيا في تحديد دافعية العمال نحو عملهم كونها تحقق لهم المزيد من الإشباع النفسي.
- تميل جماعات العمل إلى تكوين تنظيم غير رسمي يوازي التنظيم الرسمي الذي تقيمه الإدارة، بحيث ينشئ هذا التنظيم قيادة حرة بإمكانها التأثير على الأداء و كذا الإنتاج كما تلجأ لتعديل بعض الأساليب المتعبة في العمل.)[1]
- إن اهتمام حركة العلاقات الإنسانية بدراسة سلوك الإنساني في العمل يمكن اعتباره بمثابة نقطة تحول في الدراسات التنظيمية التي ظلت لفترة طويلة مهتمة بالجوانب المادية، و من ثم أكدت هذه الحركة على ضرورة دراسة الواقع التنظيمي بمختلف أبعاده الثابتة و المتغيرة لأن حل المشاكل التنظيمية لا يتم عن طريق تغيير بعض عناصر البيئة المادية، و إنما يتطلب ذلك تغيير بعض أساليب العمل التي لم تعد تساير البيئة الاجتماعية و الإنسانية لتنظيمات العمل.

جـ: مدخل الأنساق الاجتماعية و الفنية:

وترجع بداية الاهتمام بالمدخل التكنولوجي في دراسة التنظيمات إلى عام 1904، بينما قدم **فيبلن T.VEBLIN** أراء حول سيطرة الآلات و المعدات التكنولوجية على شخصية الإنسان الحديث، و التي وصفت من قبل علماء الاجتماع بأنها تشاؤمية كونها لم تبرز أهمية التكنولوجيا و تأثيرها الإيجابي على تنظيمات العمل الصناعي بشكل خاص و المجتمعات الإنسانية بشكل عام، و يؤكد أيضا مدخل النسق الاجتماعي الفني على ضرورة النظر إلى هذا النسق باعتباره نسقا مفتوحا غير أنه يرتبط بالبيئة الخارجية عن طريق عملية التبادل (المداخلات والمخرجات) التي تحقق له مزيدا من التوازن والاستقرار مهما تباينت المواقف والظروف[2] والجدير بالذكر أن هذا المفهوم، أي النسق الاجتماعي الفني قد تم استخدامه في دراسات عديدة أشهرها تلك الدراسات التي أجريت في مناجم الفحم في

[1] عبد الله محمد عبد الرحمن، سوسيولوجيا التنظيم، مرجع سابق، ص 175.

[2] عبد الله محمد عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 90.

بريطانيا، تصنيع القطن في الهند، والتي تم فيها تحديد المواقف من نمط التكنولوجيا المطبق في أنظمة الإنتاج، فقد جاءت نتائج البحوث لتخفض الافتراضات التي كانت ترى بأن التخصص الدقيق المطبق في التنظيمات الإنتاجية كان مطلبا مرغوبا فيه من قبل إدارة تلك التنظيمات دون مراعاة لمواقف العمال و ردود أفعالهم تجاه التغيرات التقنية المرتبطة ببيئة العمل و هناك دراسات أخرى اهتمت بالتكنولوجيا باعتبارها بعدا تحليليا، و من بين الباحثين الذين كان لهم إسهام متميز في هذا المجال نشير إلى كل من **روبرت** ، **شارلز بروو r.perrow** ، **دولد** و غيرهم ، و لعل من أشهر تلك الإسهامات الدراسية التي قامت بها الباحثة **ورد ward** ضمن أكثر من 200 شركة صناعية بريطانية، حيث اعتمدت على المنهج المقارن و توصلت من خلالها على نتائج هامة تؤكد وجود علاقة وثقة بين التكنولوجيا و نوعية البناء التنظيمي و علاقة ذلك بأنماط العلاقات الإنسانية السائدة داخل تنظيمات العمل الصناعي[1] .

و من جهة أخرى قدم **ليونارد سايلز L.SAYLESE** محاولة لفهم علاقة التكنولوجيا بنمو جماعات العمل كشف من خلالها على نمط تكيف الجماعات و تأقلمها مع التغيرات البنائية التي تطرأ على التنظيم، وإن اعتماد **سايلز** على المدخل التكنولوجي قد مكنه من إدراك تلك الحقيقة التي تقول بأن التفاوت في المهارات و تباينها من تنظيم صناعي إلى أخر يمكن أن يؤثر على تصرفات العمال و سلوكهم و حتى أهدافهم المشتركة. و لعل أهم فكرة قدمها في هذا المجال و التي تعد بمثابة تصور مغاير كثير من الباحثين في مجال التنظيمات تلك التي أكد من خلالها على أن التفاعل بين جماعات العمل قد لا يؤدي إلى التكامل و التوازن بل يؤدي في الكثير من الأحيان إلى الصراع و عدم الاستقرار داخل التنظيم[2].

و هذا دليل على اقتناعه بضرورة التخلص من تلك النظرة الكلاسيكية التي تدرس التنظيمات من المنظور الإستاتيكي و الاتجاه نحو الاهتمام بكشف المصادر الديناميكية التي تؤدي إلى تغيير هذه التنظيمات و تأتي دراسة **بلونر** التي قدمها سنة 1964 لتكشف حقيقة تأثير

[1] نفس المرجع السباق ص، 191

[2] يوسف سعدون، مرجع سابق، ص 25

التكنولوجيا على التنظيمات الصناعية و بالتحديد ذلك النمط مرتبط بخط التجميع حيث كشف نتائج دراسته أن هناك أنماط من التكنولوجيا تخلق لدى العامل إحساسا بالضعف و شعورا متزايدا بالاغتراب عن ذاته و حتى عن عمله بسبب إحساس جماعات العمل بعدم قدرتها على تكوين علاقات اجتماعية و روابط إنسانية، و بذلك تتحول التكنولوجيا كقوى مغتربة عنهم.[1]

لقد أثار مدخل الأنساق الاجتماعية و الفنية في دراسة تنظيمات العمل قضايا هامة لها علاقة بالواقع التنظيمي بوجه خاص، و البنية الخارجية بوجه عام خاصة تلك القضية التي تؤكد على التفاعل بين مختلف الأبعاد التنظبمة و الفنية و الاجتماعية و التي من المحتمل أن تؤدي في حالات معينة إلى استقرار و توازن تلك التنظيمات كما يحتمل في حالات أخرى أن تؤدي إلى نشوب توترات و صراعات تعبر عن رفض جماعات العمل لأساليب العمل الحالية و مطالبتها بإدخال تغيرات على شروط العمل تساعدها على تحسين ظروفها الاجتماعية و الاقتصادية.

يوجد توافق بين التحليلات في مواقف المداخل الثلاثة للتغيير على مستوى تنظيمات العمل و أهم الموضوعات التي شكلت نقطة الارتقاء فيما بينها هي رفضها لفكرة تبني التغيرات الجذرية على مستوى تنظيمات العمل. لأن تلك المداخل تسعى جاهدة نحو البحث على الشروط الموضوعية التي تساعد التنظيمات على تحقيق الفعالية الإنتاجية. و من هذا المنطلق فهي تؤمن بإحداث بعض التغيرات المادية و الفنية الجزئية التي تساعد تنظيمات العمل على التكيف و التوافق مع الواقع التنظيمي المتغير[2(]، و بالرغم من وجود هذا الاتفاق حول طبيعة عملية التغير بين المداخل الثلاثة إلا أنها تختلف من حيث نوع التغير المحتمل إدخاله على تنظيمات العمل فإذا كانت تلك حركة الإدارة العلمية تركز على إدخال بعض التغيرات المتعلقة و بالظروف و الشروط المادية للعمل، فإن حركة العلاقات الإنتاجية قد اهتمت بإدخال بعض التغيرات التي لها علاقة بالجوانب السلوكية و النفسية في العمل مثل تنمية روح المشاركة،ورفع الروح المعنوية .

[1] السيد حسين، النظرية الاجتماعية و دراسة التنظيم، مرجع سابق، ص 112

[2] يوسف سعدون، مرجع سابق، ص32

والحوافز بمختلف أنواعها، في حين اهتم مدخل الأنساق الاجتماعية و الفنية بتلك التغيرات التي تستهدف الجوانب التكنولوجية والفنية لبيئة العمل التي تتأثر بحجم هذه التغيرات و نوعيتها كما تتأثر أيضا بردود أفعال العمال اتجاه تلك التغيرات التي قد تتباين بين مواقف مؤيدة أحيانا ومعارضة أحيانا أخرى بحيث تتوقف درجة التأييد على التزام إدارة التنظيمات بعدم اللجوء إلى ذلك النمط من التكنولوجيا الذي قد يهدد مصالح الطبقة العاملة.

وبهذا يتبين لنا أن هذه المداخل الثلاثة قد ساهمت في إثراء الدراسات التنظيمية من خلال سعيها نحو تحليل عناصر بيئة العمل و الواقع التنظيمي من جوانب عديدة و هذا ما يمكننا من التزود برؤية منهجية علمية تساعدنا في معالجة البيانات الميدانية و استخلاص النتائج العامة منها.

ثانيا: عوامل التغير التنظيمي:

يمكن تلخيص العوامل التي تدفع المنظمات إلى أحدث تغير وتطوير في أجزائها إلى وجود تغيرات ومشاكل محيطة بها. و لا يمكن حل هذه المشاكل ومواكبة مختلف التغيرات المحيطة بها ما لم تحدث بعض التغيرات في أجزاء المنظمة و في الأسلوب الذي تفكر في مواجهة مشاكلها به [1] ولاشك في أن الضغوط و العوامل التي تؤثر في منظمة العمل وفاعليتها تأتي من بين مصادر بيئية خارجية و داخلية لذا فالحاجة تدعو القادة الإداريين و المسيرين و المشرفين إلى اكتساب مهارات التطوير و التغير التنظيمي حتى يكون بمقدورهم التفاعل مع هذه التغيرات ومن بينها.[2]

1. التغيرات الخارجية:

1- **عوامل البيئة التقنية:** وتتمثل في التغيرات التكنولوجية التي يشهدها العالم اليوم حيث بدأت المعلومات منذ عام 1940 بالزيادة في المكتشفات التقنية، وهذا التغير في الاكتشافات التقنية، له تأثير في بيئة العمل ومهامه و التهديد بتقادم سلع وخدمات المنظمة.

2- التغير في ظروف السوق المحيطة بالمنظمة وزيادة حدة المنافسة، ولجوء المنافسين إلى طرف ووسائل تهدد مكانة المنظمة في السوق وما تدخله القوى المنافسة من تغيرات على الموارد البشرية في الكمية أو نوعية.

---

[1] السيد الحسيني، مدخل لدراسة التنظيمات المعاصرة، مصر، 1996، ص 307.
[2] احمد رمضان بدر حامد، السلوك التنظيمي،مرجع سابق، ص 414.

3- التغير في البيئة المحيطة بالمنظمة كما هو الحال في التغيرات في علاقة الحكومة بالمنظمات المختلفة و منشآت العمل.

4- البيئة الاقتصادية: وتمثل العلاقة بين الأعمال التجارية و الحكومية قوة خارجية للتغير ذات تأثير كبير مثل مشكلات التكتلات الاحتكارية، و العلاقات مع الحكومات الأجنبية.

5- عوامل البيئة الاجتماعية: وتتمثل في العوامل البيئة الخارجية كالعادات، التقاليد، المبادئ

الدينية، و القيم، و كذالك الاتجاهات و المواقف نحو العمل، وتغير النظرة إلى هذه الاتجاهات و إلى المسؤولية الاجتماعية، وتتمثل العوامل الاجتماعية كذلك في نمو السكان وتفاعلهم ووجود العمالة الأجنبية، و الأنظمة و السياسات الحكومية ونحو ذلك من العوامل الاجتماعية الطارئة التغيرات السياسية و القانونية للمجتمع كالتغيرات في قوانين و تشريعات النقد و الضرائب المتعلقة بالتوظيف و تغير حركة الأسواق العالمية و ظروف الإنتاج ندرة الموارد و المنافسة، الحروب و الأزمات الاقتصادية ولا شك في أن التغير الناشئ كاستجابة للضغوط الخارجية قد لا يجد طريقة للتطبيق الكامل، وقد يظل في صورة شعارات أكثر منه تغير حقيقي، و يتوقف مدى تحقيق هذا التغير على قوة الضغوط الخارجية من ناحية و على القوة النسبية للوحدات التي يجب عليها أحداث مثل هذا التغير في مواجهة هذه الضغوط من ناحية أخرى.

2. التغيرات الداخلية:

قد تنبع الحاجة للتغير من وجود بعض المشاكل الذاتية داخل الوحدات التنظيمية وقد تتعلق تلك المشاكل بأحد الجانبين الأول يتمثل في مدى قدرة التنظيم الحالي على مواجهة الأوضاع البيئية المحيطة أو قد تتمثل في ضعف بعض عناصر التنظيم الحالي وعدم توافقها مع باقي بعض العناصر، فلاشك أن الأسلوب المتبع لأحداث مثل هذه التغيرات هو ما يطلق عليه بأسلوب إعادة التنظيم [1] **Reorganization** وخير مثال على ذلك ما كان وما

[1] صلاح عبد الباقي، مرجع سابق، ص 351.

يحدث الآن بالنسبة للهيئات و المؤسسات العلمية و التدريبية و يمكن توضيح بعض أمثلة هذا التغير في:[(2)]

1-التغير التكنولوجي: يمس التطور التكنولوجي المنشأة في جميع النشاطات و هو ما يساعد على تحقيق الفوائد الإنتاجية كما يؤدى إلى التقليص في حجم العمل الإضافي، و ظهور مؤهلات جديدة كما يشترط في المنشأة ضرورة التكيف، و ذلك من خلال الاستغناء عن بعض المهام و الاعتماد على التدريب فضلا عن توظيف أيدي عاملة ذات مؤهلات وكفاءات عالية، كما له تأثير في بيئة العمل ومهامه سواء من حيث نوعية الإنتاج أو أساليبه و حتى الهيكل التنظيمي و مشاعر العاملين، و يمكن تلخيص هذا التغير و التأثير في ثلاثة جواب العلماء و الفنيون -لاشك في أن العلماء و الفنيون قد يتأثرون و يكون لهم رد فعل وقد يكون رد الفعل هذا في غير صالح المنظمة .

-أن الإنتاج المصمم بواسطة العلماء هو إنتاج معقد ومتقدم، ويتمثل ذلك في الأجهزة الإلكترونية الحديثة و أدوات المكاتب والآلات الحاسبة و الحاسب الآلي ووسائل الاتصال الحديثة كالآلة الكاتبة وغيرها.

- العمليات الإنتاجية يجب أن تكون بمستوى أداء و تقدم الإنتاج نفسه، وبأقل نسبة من الأخطاء الإنسانية حتى لا يترتب عليها أثار بالنسبة للمستخدمين و المستهلكين.

2- تزايد حجم المنشأة الذي يؤدي إلي مجموعة من الأعراض و المشاكل المترابطة فمثلا يتلازم كبر الحجم مع انخفاض مستوى إشباع حاجات العاملين و الذي يؤدي بدوره إلى ارتفاع نسبة العيابات مما يعقد عملية التنسيق لأن معظم الأعمال مترابطة بصفة كبيرة ،الشيء الذي يزيد من درجة الإحباط في العمل، ويصبح النظام في حد ذاته سلسلة من المعوقات الاجتماعية و الإنسانية.

3- تغير الأفراد الذي يساهم بدور كبير في سير المنشأة أو عدم سيرها ، فهم الذين يخلقون القيمة المضافة داخلها وعادة ما يشكل هؤلاء أحد العوامل التي تؤدي بمنشأة إلى التغير فمثلا هناك أفراد يحالون على التقاعد و آخرون ينهون مهامهم أو يموتون و البعض يبعدون أو

---

(2) ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني و التنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض السعودية، 1995، ص 547.

يرقون، و في حالات أخرى يصبح هناك أفراد ليست لهم أهمية ذلك أنهم فقدوا المهمة التي يقومون بها أو تغيرت تدريجيا

4- تغير المنتوج والمناهج حيث يدفع تفاعل المنشأة مع بيئتها إلى محاولة التكيف مع متطلباتها ويتجلى ذلك خاصة في تحسن نوعية منتجاتها من سلع أو خدمات وقد لا يقتصر التغير عند هذا الحد بل يمكن أن يشمل الأساليب والإجراءات و معاير العمل كذلك طريقة الإنتاج في حد ذاتها بإدخال مناهج وتجهيزات حديثة.

5- البحث عن تطوير المنشأة و يعتبر من أكثر العوامل التي تدفع بها إلى التغير بشكل يجعل البيئة التنظيمية لها تساعد و تشجع على تدفق المعلومات والأفكار البناءة وتثير روح الخلق و الإبداع وإيجاد الحلول السريعة للمشاكل و الصعوبات وتشمل تغير في هياكل العمالة و الوظائف و علاقات العمل بالإضافة إلى تغير أساليب التخطيط و التنظيم كذلك التنسيق و الرقابة و عادة ما يهدف التطور للتحكم في التكاليف و الوصول إلى درجة من الفعالية تمكنها من المنافسة مع مثيلاتها.[1]

6- تغيرات في علاقات السلطة و المسؤوليات ومركز النفوذ عقب حدوث اضطرابات و أزمات اجتماعية أو اقتصادية تستدعي إجراءات خاصة بهدف إعادة التوازن للمنظمة إن هذه التغيرات تحكم على المنظمة بضرورة التكيف و التغير لمواكبة مختلف التطورات الحاصلة و الناتجة عن التغيرات التكنولوجية التي يشهدها العالم اليوم ومنها التغير في الاكتشافات التقنية و المعلوماتية الذي له تأثير على المنظمة[2] سواء من حيث نوعية الإنتاج و أساليبه أو فيما يخص ردود فعل العاملين فلاشك أن العلماء و الفنيين يتأثرون ويكون لهم رد فعل سلبي في غير صالح المنظمة كما ذكرنا سابقا لأنهم يرون أن التنظيم البيروقراطي تخلف عن المبتكرات و الوسائل التقنية الحديثة هذا بالإضافة إلى العوامل الاقتصادية كرأس المال و الموارد الاقتصادية وحركة تغير السوق العالمية، ظروف الإنتاج ندرة الموارد المنافسة، الحروب، الأزمات الاقتصادية إلى غير ذلك كلها تعتبر كمصادر للتغير التنظيمي وإذا سلطنا الضوء داخل المنظمة وخارجها لوجدنا أن مختلف العوامل التنظيمية التي تشمل اتجاهات

(1) Beaufils A et autres : comportement organisationnel, Québec, Gaêtam Morien éditeur. 1985 p 294

(2) حسن راوية، السلوك التنظيمي المعاصر ، ط2، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 365.

العاملين، الموظفين، المدرين حجم منظمات العمل،زيادة ومهارات العاملين، تغير القيم و المواقف لدى العاملين كلها تؤثر في الحاجة إلى تغير المنظمة.

ثالثا: مجالات تطوير وتغيير منظمة العمل:

قد ينظر للمنظمة على أنها مجموعة من العلاقات التي تنشأ بين الأفراد داخل جماعات العمل وتمثل هذه وجهة نظر العلوم السلوكية وبهذا الشكل فإن التنظيم يعبر عن العلاقات الرسمية وغير الرسمية داخل وخارج المنظمة كما ينظر البعض إلى التنظيم كوسيلة لتحقيق الأهداف المشتركة.

ويعبر التنظيم وظيفة من وظائف الإدارة ويرتبط هذا بهيكل السلطة حيث يتطلب تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة في وحدات إدارية، يرأس كل وحدة إداري مسئول عما يؤدي بداخل هذه الوحدة مع تفويضه السلطة الضرورية لتحقيق أهدافه لذلك يهتم التنظيم ببناء هيكل علاقات السلطة مع تهيئة الظروف التي تساعد على خلق التنسيق على المستويين الأفقي والرأسي وإذا نظرنا إلى التنظيم على أنه نظام هيكلي فهذا يعني أن الأفراد هم جوهر هذا النظام لذلك ينبغي بناء هيكل للنظام الذي يساعد الأفراد على إنجاز المهام داخل بيئة النشاط، لذلك يحرص الباحثون والمختصون في المجال التنظيمي عند الرغبة في إحداث تغيرات على طرح مثل هذا السؤال: ما الذي يتم تطويره وتغيره في المنظمة ؟ وتأتي الإجابة نتيجة للبحوث والدراسات التي أجريت في هذا المجال لتوضيح أن أهم جوانب التطوير والتغيير التنظيمي هي[1] :الأفراد، جماعات العمل، التنظيم وسوف نلقى الضوء فيما يلي على كل جانب من هذه الجوانب.

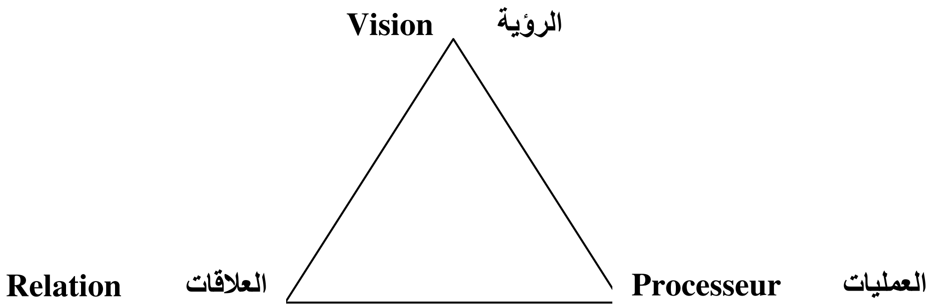
1. الأفراد:

الأفراد هم أهم عناصر التغيير التنظيمي لأنهم جوهر منظمات العمل وأهم عناصرها على الإطلاق، فإحداث التغيير وإعادة التنظيم يتوقف بالدرجة الأولى على قبول الفاعلين وتعاونهم في إتاحة الفرصة لنجاحه، وما يثير الاهتمام هنا تأثير التغيير على الفاعلين في المنشآت والذين يتبعون سلوكيات تتأثر بمجموعة من العوامل النفسية، الاجتماعية، حضارية، التنظيمية والمادية، فالفاعل يبحث دائما عن تحقيق أهدافه ورغباته

([1])- صلاح عبد الباقي، مرجع سابق، ص 377.

ولهذا فعند حدوث التغيير مهمات كانت أسابه وأهدافه فهو ينظر إليه من رواية خاصته تتلاءم مع العوامل المؤثرة فيه ويتجسد تفعيل دور الفرد عموما في العملية التغيرية من خلال أشراكه في التصوير وصيانة العلاقة وإقحامه في العملية بفعالية ويمكن تمثيل هذه الأبعاد الثلاث في الشكل التالي:

شكل رقم 03: أبعاد التغيير



المصدر: رحيم حسين، (التغيير في المؤسسة والكفاءات مدخل التنظيم)، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، عدد 7، 2005الجزائر، ص128.

ويمكن تغيير أفراد في تفهم وإدراك سلوكهم وشخصياتهم ومن ثم العمل على تطويرات وتغييرها لتتلاءم مع متطلبات وأدوار المنظمة، كذلك روح العصر ومتغيرات الحياة أن تطوير وتغيير الموظفين إلى الأحسن يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وأداء مهامها على الوجه المطلوب، وعلى منظمات العمل والأجهزة الإدارية أن ترعي مجموعة من العناصر والجوانب المتعلقة بتطوير الأفراد كأنماط، شخصياتهم ودوافعهم، قدراتهم اتجاهاتهم، مواقفهم، فرص مشاركتهم في القرارات وحل المشكلات، فإيجاد الانسجام والتناغم بين شخصيات الأفراد واتجاهاتهم ودوافعهم، قدراتهم وفرص المشاركة لهم له دور كبير في فعالية المنظمة ونجاحها[1].

ولا يختلف الأفراد في قدراتهم الفردية على القيام بالأعمال فحسب، بل تختلف الدافعية المتوفرة لديهم وتعرف الدوافع بأنها الحاجات، الرغبات والغرائز الداخلية إلى الفرد حيث أنها تحركه نحو الهدف المحدد سواء كان ذلك بوعي تام أو لا شعوريا، فالدوافع هي

(1)- صلاح عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سابق، ص 376.

الحسيات الداخلية للسلوك التي تتضمن قيام فرد ما بعمل معين، فهي محركات داخلية للسلوك وبالتالي تختلف عن الحوافز التي تعتبر خارجية، وتشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من أداء عمله، والتي يمكن أن تكون حوافز مادية أو معنوية[1]، كما أن سلوك أو تصرفات الأفراد تخضع لنظام من العلاقات الاجتماعية وبشكل التنظيم الرسمي جزاء من هذا النظام، وقد ذكر Barnard أن التنظيم يعتبر رسميا إذا خضع لشخصين أو أكثر لنظام معين وموجه لتحقيق هدف محدد وبذلك يكون التنظيم رسميا عندما يكون الأفراد على استعداد للاتصال فيما بينهم ولا يهم الرغبة في العمل مع وجود هدف مشترك[2].

ويرى مصطفى عشوي في كتابه أسس علم النفس الصناعي التنظيمي أن التغيير على المستوى الفردي غالبا ما يحدث وفق جملة أو سلسلة من الأساليب. فقد يعتمد غالبا المسؤولون بهدف إحداث التغيير التنظيمي إلى تغيير بين الأفراد الذين يشغلون خاصة المراكز الحساسة وغالبا ما يكون هذا التغيير بقرار أو مرسوم, ويقوم هذا التغير أساسا كما يشير إلى ذلك **كريبر**[3] على الاعتقاد بان المنظمة يتحكم فيها بعض الأفراد في مراكز سلطة أساسية وأن تغيير هؤلاء الأفراد يؤدي إلى إحداث تغير جذري في التسيير. كما قد تتبع الإدارة منهاج تغيير القرارات حيث يعتمد هذا الأسلوب المشهور على قيام المسؤول بإصدار قرارات ومراسيم وإرسال مذكرات صعبة بهدف إحداث تغيير ما في سلوك الأفراد، حيث يعتقد بعض المسئولين بأن الأفراد يستجيبون بسهولة لقوة السلطة التي تصدر القرارات، والملاحظ أن القرارات غالبا تؤدي إلى تغيير سلوك الإفراد إذا كانت مدعمة بقوة ما إلا أن هذا النوع من التغيير يغلب عليه طابع التصنع مما يفقده الفعالية بمرور الزمن أو باعتماد حيل للتهرب من تنفيذ هذه القرارات أو القيام على اقل بتعطيلها وهذا ما يلاحظ خاصة في الإجراءات البيروقراطية ، ومن الافتراضات التي يقوم عليها تناول القرارات تصور تغيير القرار الصادر إذا حدثت أمور معينة أو فقد القرار فعاليته لأسباب معينة وهكذا دواليك، قرار أو مرسوم قد يلغى قرارا أو مرسوما آخر.

---

[1] - جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي الإداري، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2003، ص12..
[2] – نفس المرجع، ص 13.
[3]- مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص 208.

إضافة إلى ذلك أن تقديم المعلومات الصحيحة وتوضيح الجوانب الغامضة قد يؤدي إلى إحداث تغيير في سلوك الأفراد، وذلك كالتوقف عن الإضراب مثلا ولكن تقديم هذه المعلومات بطريقة عمودية وخاصة باعتماد الوسائل المكتوبة لا يحقق التغيير المطلوب وخاصة في أوساط الأميين[1]. ومهما يكن فلا يمكن الاعتماد الكلي على هذه التقنية إذ يتصور بعض المسؤولين بأن المشكلة ناتجة عن نقص في الإعلام بينما الأمر ليس كذلك ويتم الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية في إطار برامج معينة إما عين المكان أو في معاهد ومؤسسات أخرى متخصصة وذلك لتعليم هؤلاء الأفراد مهارات وتقنيات معينة إنما لتغيير السلوك التنظيمي أو لأداء مهام بتقنية أكثر فعاليته، فحدوث التغيير داخل المنظمة يشمل بالدرجة الأولى الأفراد باعتبارهم البنية الأساسية داخل أي تنظيم .

2. جماعات العمل:

يأتي الاهتمام بالتطوير وتغيير جماعات العمل كمرحلة أخرى من مراحل التطوير والتغيير التنظيمي وذلك بعد تطوير وتغيير الأفراد كأفراد، وهنا يكون التطوير والتغيير للأفراد كجماعات وهو لا يقل أهمية عن سابقه، غير أنه يكون أسهل عندما تتضمن تغيير وتنظيما فعالا للأفراد وتتمثل جماعات العمل في الأقسام والإدارات واللجان والمجالس وفرق العمل، وتعتبر اللجان من أهم الأدوات الشائعة في التنظيم فقد تكون هذه الأخيرة في شكل مجلس أو عمل جماعي، فهذه كلها بمعنى جماعة من الأفراد ببحث موضوع معين[2].

ويمكن التعرف على طبيعة ونوعية اللجان من خلال السلطة التي تتميز بها، حيث قد تباشر بعض اللجان وظائف ومهام إدارية بينما لا يزال البعض الآخر مثل هذه المهام، والبعض الآخر يتخذ القرارات بينما غيرها يجمع المعلومات عن المشكلة موضوع البحث ويترك المدير اتخاذ القرار وبذلك لا تتمتع في الحالة الأخيرة بسلطة اتخاذ القرار فتقتصر على تقسيم التوصيات فقط، وللإداري الحق في الأخذ بها أو رفضها، ويرجع استخدام اللجان عادة لتفصيل رأي الجماعة فالمنفعة الناتجة من تفاعل أراء الجماعة هي التوصل إلى قرار أقرب إلى الصحة ويتصف بالاتزان والتفصيل بالإضافة إلى التخوف من سلطة الفرد،

[1]- مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص 209.
[2]- نفس المرجع، ص 209.

وتمثيل العناصر ذات المصلحة، كذلك تشجيع التعاون والتنسيق وتقل المعلومات مع مناقشتها فأي تطوير أو تغيير يركز على فعالية الجماعة والاهتمام بقيمتها ومعاييرها وتطوير أهدافها وتماسكها، وما يطرأ بين أفراد الجماعة من نزاعات أو خلافات، والأساليب المناسبة لحل المشكلات واتخاذ القرارات، كذلك العلاقات الداخلية كلما تساهم في دعم الجماعة وتدقيق أرائها، وقد شغل موضوع ديناميات الجماعات اهتمام كثير من الباحثين مثل **كارت رايت** (1968) و**شو** (1976) [1] ووجد موضوع دراسة جماعات العمل في المنظمات العناية من طرف الباحثين السيكولوجيين نتيجة جهود باحثي مدرسة العلاقات الإنسانية الذين أشاروا أساسا، إلى دور الجماعات المحلية اللارسمية في تعيين كمية الإنتاج وفي وضع معايير سلوكية جماعية قد تضر بالتنظيم الرسمي للعمل، ومن أهم الباحثين الذين أشاروا إلى أهمية دور الجماعة في تغيير السلوك **كورت ليفين** (1947) وذلك باعتماد ومناقشة المواضيع في إطار جماعي والوصول إلى قرار معين بصفة جماعية وقد أجرى باحثون آخرون مثل **كوش وفرانتش** (1948) تجارب لتأكيد هذا التطور وإدخال التغيير في طرق أداء العمل في المصنع وقد استخدما في ذلك تقنيتي التدريب الجماعي والتقنية العكسية الجماعية[2] ولم نستعمل تقنية التدريب الجماعي إلا عام 1947 تحت إشراف المنظمة الأمريكية المسماة لا لمخبر الوطني لتطور الجماعة وتتمثل هذه الطريقة في إلقاء جماعة من الأشخاص الغرباء عن بعضهم البعض في لقاء لا يراعي الأدوار والمسؤوليات لهؤلاء الأفراد بل يلتقون كأقران متساوين في المكانة والدور وتتكون كل جماعة تدريب من (10) عشرة إلى (15) خمسة عشر شخصا إضافة إلى مدرب واحد أو اثنين تلتقي الجماعة مرة أو مرتين كل يوم في لقاء يدوم ساعة أو ساعتين دون أي جدول أعمال أو نظام لتقسيم الأدوار والعمل، الهدف من تنظيم هذا النوع هو تدريب الأفراد في إطار جماعي على تعلم أشياء جديدة عن أنفسهم و عن الآخرين وعن التأثير الذي يمكن أن يمارسه فرد في الآخرين، ويقوم المدرب بملاحظة سلوك أفراد الجماعة الدين يواجهون في البداية موقفا صعبا يتميز بالتفاهم مع أشخاص لا يعرفونهم وبعدم جدولة أي نشاط، هذا الفراغ يدفع أفراد الجماعة إلى محاولة مليئة بنشاط ما مما يسمح بتكوين علاقات جديدة بين أفراد الجماعة وقد تتطور هذه العلاقات لظهور أدوار

[1]– مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص209.
[2]- نفس المرجع، ص 210.

قد تكون من بينها أدورا قيادة وأتباع. إن التفاعل الذي يحدث بين أفراد هذا النوع من الجماعات يهدف أساسا إلى تنمية القدرة على الشعور بأحاسيس الآخرين وعواطفهم بعد فهم الفرد لأحاسيسه وعواطفه، ومدى تأثير هذه العواطف في توجيه سلوكه وتفاعله مع الأخريين[1]. إن هذا النوع من التدريب يهدف إلى إحداث التغير التنظيمي عن طريق تدريب الأفراد الذين يشغلون مراكز التسيير والإدارة على تغيير أسلوب معاملتهم مع أقرانهم الذين يشتغلون معهم مما يؤدي إلى تغيير في سلوك هؤلاء، وفي إيقاع نشاط المنظمة تبعا لذلك.

أما بالنسبة للتغذية العكسية الجماعية فتعتمد هذه الأخيرة على تصميم استبيان لاستطلاع أراء الأفراد وجماعات العمل بخصوص مواضيع معينة كالقيادة، وظروف العمل والرضا عن العمل والعلاقات بين الأفراد وغير ذلك من المواضيع التي تهم المنظمة، بعد توزيع الاستبيان وجمع المعلومات العديدة في المنظمة لمناقشة المعلومات والبيانات التي جمعت بواسطة الاستبيان، تمكن هذه المناقشات من تعميق البيانات التي حصل عليها بالاستبيان وبتحضير الجو لإحداث التغيير المطلوب على ضوء المناقشات والبيانات ذلك لأن مشاركة الأفراد في مناقشة جماعة تمكنهم من تقديم ملاحظاتهم وآرائهم حول مختلف المواضيع التي شغلها الاستبيان تعطيهم إحساسا جماعيا بالأهمية التي توليها الإدارة للمعلومات الواردة في هذه الجماعات وهذا الإحساس الايجابي لا يمكن إلا أن يؤدي إلى حماس أكبر في عملية تطبيق البرنامج الجديد للمنظمة، وقد أظهرت الدراسات فعالية هذا الأسلوب في إحداث التغيير التنظيمي، وإن برامج التغيير التنظيمي المعتمدة على التناول الفردي والجماعي برامج لا تهدف إلا إلى تغييرات جزئية ومحدودة، في حين تناول التغيير على المستوى التنظيمي أكثر شمولية منهجا وواقعا.

3. التنظيم:

يعتبر التنظيم عملية أساسية تحتم على المدير أن يقوم بالجمع والتوحيد بين أعمال مرؤسيه المختلفة والمتعددة كي يتمكن من تحقيق أهداف المشروع فالتنظيم هو الذي يكفل تعاونهم بشكل فعال، لذا يعتبر عملية ضرورية تربط بين وظائف المشروع والعناصر الإنتاجية العاملة فيه فهو يعمل على تحقيق الأهداف الرئيسية التي تدور حول أداء العمل،

[1]- مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص 211.

وتخفيض النفقات ورفع الروح المعنوية وقد أصبح واضحا في عصرنا هذا أنه لم يعد في مقدور الفرد وحده أن يقوم بإدارة شؤون المؤسسة، بل يحتاج إلى مساعدة ونوع من التنظيم من أجل توزيع العمل بينه وبين مساعديه ويبين علاقاتهم ببعضهم البعض[1] ويحدد السلطات والمسؤوليات لكل منهم بشكل يساعده على أداء العمل بأعلى قدر ممكن من الكفاءة لا شك فيه أن المسئول عن إدارة المؤسسة يحتاج إلى خريطة تنظيمية أو وضع هيكل تنظيمي ليمثل بيانيا بنية المؤسسة، ويمثل أيضا صورة تشكيلية عن كافة العلاقات بين الأقسام الإدارية والأشخاص القائمين عليها والكيفية التي يمكن أن تسير بها تلك في كافة اتجاهاتها، كما تعتمد الهيكلة التنظيمية على مجموعة عناصر رئيسية يساعد في تحديدها المديرون على تبيان الخطوط المركزية في تتابع و تداخل الأنشطة والفعاليات وبالتالي مسار القرارات والأوامر والتعليمات في كافة المستويات الإدارية للمؤسسة[2]، وأهم تلك العناصر التخصص الوظيفي، تقيم العمل، أسلوب السلطة بالإضافة إلى نطاق الإشراف ومستوى التنسيق.

إن أي تغيير على مستوى التنظيم قد يشمل تغييرا في هرم السلطة ونظام تقييم العمل كما قد يشمل أيضا نظام توزيع الأرباح، وإن كان الغرب قد عرف تجارب محدودة على مستوى بعض المنظمات في إدخال هذا النوع من التغيير فإن التجارب في بلدان ما يسمى بالعالم الثالث والبلدان الاشتراكية أكثر شمولا وعمقا، ذلك لأنها غالبا ما تكون صدى لتغير ثوري لمختلف الميادين الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، ومن هذه التجارب التجربة الجزائرية والتي سنتطرق إليها في الفصل الثاني.

ويعتبر التخصص الوظيفي أساس عملية التغير في الهيكل التنظيمي ونعني بذلك تقسيم وتوزيع المهام والأنشطة على مجموعة الاختصاصات الملائمة والمنسجمة معها من حيث الكفاءة ومستلزمات الانجاز وقد يشمل التغير انتقال العاملين بين الوظائف أو الأنشطة حسب مقتضاه أو ظروف إنجاز العمل أو المهمة المطلوبة وليس تبديل الوظائف وذلك بهدف إنجاز نشاطات مختلفة بمرونة عالية ما يكسب العاملين خبرات عدة وهذا ما يسمى أحيانا بالتدريب المتدرج الذي يؤدي إلى زيادة قدرات العاملين على استيعاب أكبر عدد من المهمات

[1]- كامل محمد المغربي، الإدارة لأصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين، ط1، دار الفكر، عمان، 2007، ص 190..

[2]- موسى خليل، الإدارة المعاصرة، ط2، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2002ص 104

والمسؤوليات، كما قد يكلف الموظف بأكبر عدد من المهمات اللازمة لانجاز العمل خلال فترة عمله المخططة، وهذا ما يطلق عليه بالتوسع الوظيفي الذي يحرر العامل من شعور الروتين والملل الوظيفي، مع الإشارة إلى التكلفة العالية لهذا الأسلوب من حيث متطلبات التدريب والاستخدام.

كما أن هناك أيضا أساليب أخرى للتغير كالاغناء الوظيفي، أسلوب **هاكمان وأولدهام Style Hakman et Oldham**، وفرق العمل (مجموعات العمل) [1].

الاغناء الوظيفي: ويهدف إلى إعطاء العامل مسؤولية أكبر من حيث عدد المهام الملقاة على عاتقه أو مستوى التحكم بتفاصيل ومجريات العمل و انجازه .

أسلوب هاكمان وأولهام: ويعزز هذا الأسلوب دور العمال وتوجههم إلى تحقيق النتائج المرجوة من أعمالهم من خلال تركيزه على ما يلي:

1) جوهر وخصائص العمل: وذلك بالتأكيد على التنوع بالمهارات والاستقلالية في العمل بما يلائم العامل على تقبل شروط ومتطلبات العمل.

2) التشخيص العملي للنتائج المتوقعة: يتولد عن العاملين، نتائج جيدة من حيث استمرارية العمل، والحوافز أو في ارتباط العاملين بوظائفهم وكفاءة إنجازها فرق العمل (مجموعات العمل)

يعتبر هذا الأسلوب هو الأحدث في تنظيم هو الأحدث في تنظيم العمل الوظيفي في المؤسسات حيث يعين مجموعات من العمال أو المدرين لانجاز المهمات الخاصة ببعض الوظائف المتشابكة ضمن خطوات معدة سابقا لهذه المهمة ويعطى هذا الأسلوب كل مجموعة مختارة، حرية القرار بتوزيع الوظائف على أفرادها ومراقبة الأعمال وتحديد فعالية الأداء المطلوبة والمنسجمة مع كل مجموعة ومهامها، بالإضافة إلى تعويض الحاجة إلى موظفين جدد عن طريق كفاءة العاملين العالية وفعاليتهم.

وتختلف أنماط وأشكال الهياكل التنظيمية، وتتنوع باختلاف وتنوع المؤسسات والمنظمات في عوامل ومعايير تأسيسها ونموها وتعقيداتها الوظيفية، تتغير وتتطور بتطورها وتطور أهدافها، ويمكن إعداد الهيكل التنظيمي وفقا لمدخلين[2].

---

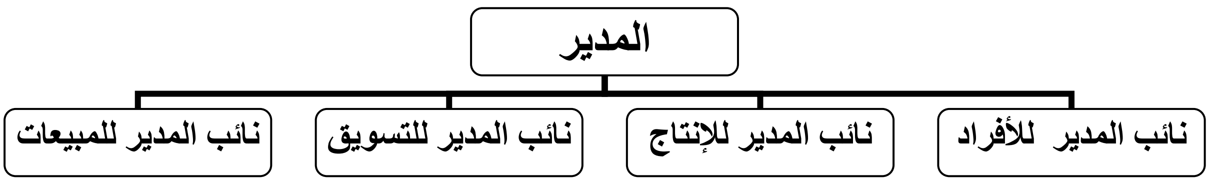
[1]- موسى خليل. مرجع سابق، ص 106.
[2]– نفس المرجع، ص 106.

- المدخل الوظيفي **.Fonction**
- المدخل غير الوظيفي **Devision**.

1/ مدخل التنظيم الوظيفي

بمعنى جمع الوظائف المتصلة بنشاط معين أو المرتبطة ببعضها في إدارة واحدة فمثلا هذا التنظيم يشمل على إدارات خاصة بالإنتاج، التسويق، أقسام البيع حيث نجد أن مدير المبيعات في مثل هذا النوع من التنظيم مسؤول عن المبيعات الخاصة بمختلف المنتجات التي تصنعها الشركة ويستخدم هذا النوع عامة في المشروعات الصغيرة التي تقدم منتوجات محدودة ومن مميزاته سهولة الإشراف لإلحاق المدير بالعمل الذي يتم تحت إشرافه بالإضافة إلى خبرته الفنية في مجال تخصصه المحدود.

شكل رقم (4):



المصدر: راوية حسين، السلوك التنظيمي المعاصر، مرجع سابق، ص 2002

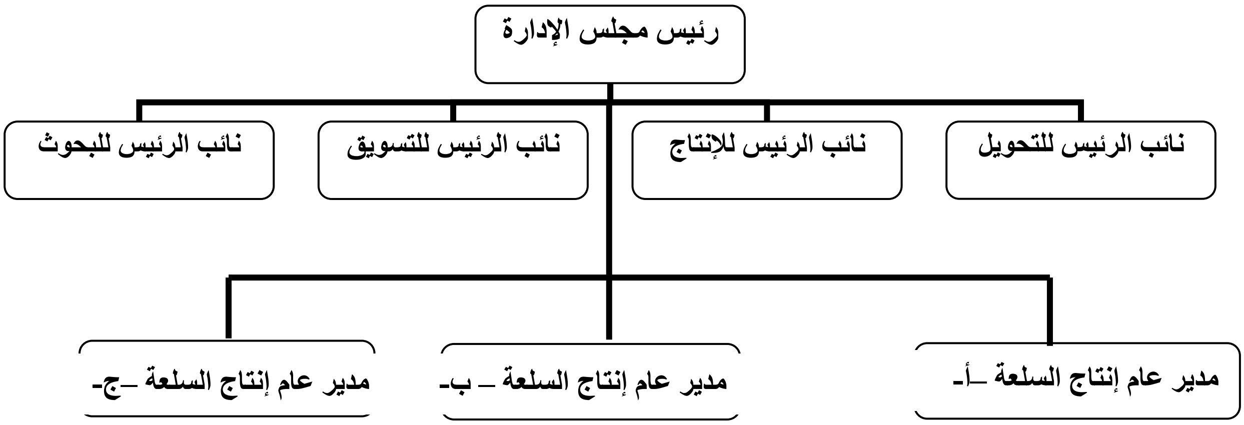
2- **مدخل التنظيم غير الوظيفي (وفقا لمعايير أخرى)**

يستخدم هذا النوع من الشركات الكبرى حيث تتعدد المنتجات وتحت هذا النوع يندرج عدة أنماط للتنظيم هي:

أ- التنظيم حسب المنتج:

وفيه يختص كل قسم من أقسام الإنتاج بمنتج معين أو عائلة من المنتجات ويعتبر هذا التنظيم إذا كان المنتج يتطلب تكنولوجيا من نوع معين يختلف عن نوعه من المنتجات فمثلا نجد شركة عامة للمنتجات فتحت العديد من الأقسام المختلفة وفقا لنوعية المنتجات، ويوضح الشكل التالي التنظيم حسب المنتجات.

شكل رقم (5):



المصدر: راوية حسين، <u>السلوك التنظيمي المعاصر</u>، مرجع سابق، ص 205.

ب- التنظيم على أساس العملاء وفئات الزبائن:

يتم هذا النوع عندما يتم البيع لمعظم أو كل المنتجات لفئة من العملاء فمثلا في شركة الصناعات الإلكترونية، يجب أن يكون لها أقسام أو إدارات خاصة للمبيعات العسكرية، وأخرى للصناعة في الشركات الصناعة حيث تميل إلى التنظيم حسب العملاء أو حسب السلعة كما هو موضح في الشكل التالي[1]:

شكل رقم (6):



المصدر: راوية حسين، <u>السلوك التنظيمي المعاصر</u>، مرجع سابق، ص 206.

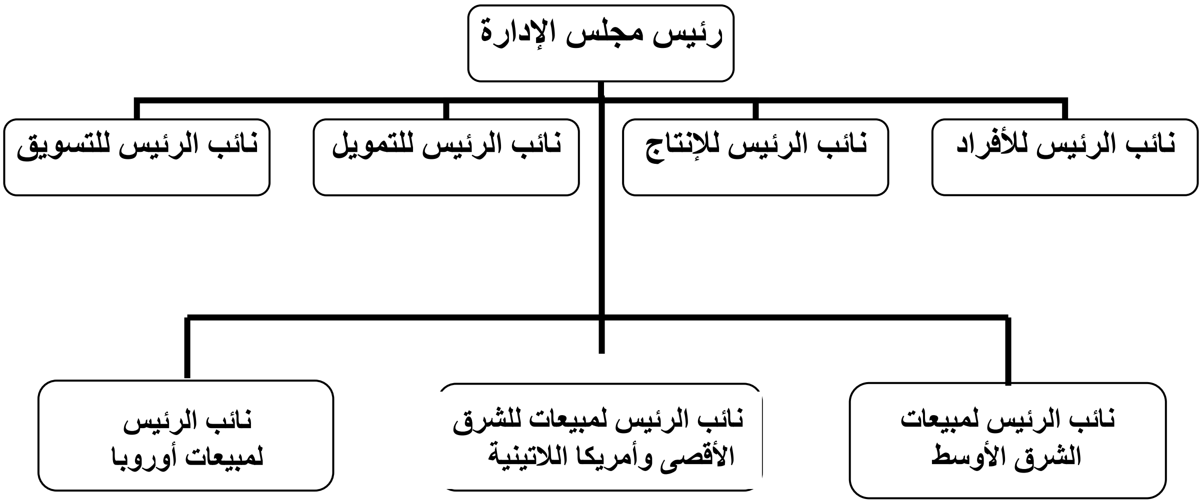
يلاحظ من الشكل أن نائب المدير العام مسئول عن مجموعة السلع يتم تجميعها على أساس نوع العملاء الذين توزع عليهم هذه السلع ويستخدم هذا النوع في منظمات الخدمات والمؤسسات المالية.

[1]- راوية حسين، <u>السلوك التنظيمي المعاصر</u>، مرجع سابق، ص 206.

ج- التنظيم على أساس المناطق الجغرافية:

يتميز هذا النوع من الهياكل بتمركز نشاطات المؤسسة ووظائفها في أماكن ومواقع تمارس فيها المؤسسة عملها، وقد تتقارب هذه المواقع أو تتباعد في منطقة واحدة أو عدة مناطق أو مدن بحسب توسع أعمال المؤسسة ودرجة نموها وتمركزها أو لامركزية نشاطاتها، ويلاحظ هنا أيضا امتداد هذه المواقع وانعكاساتها على هياكل التنظيمية على مستوى الدول أيضا بين نشاط الداخل والخارج للمؤسسة[1] (كالمصاريف، الشركات العالمية، مؤسسات النقل)

شكل رقم (7):



المصدر: راوية حسين، السلوك التنظيمي المعاصر، مرجع سابق، ص 207.

يلاحظ أن كل نائب مسئول عن المبيعات في منطقة جغرافية محددة ويحصل على المساعدات والخدمات من الإدارات الوظيفية.

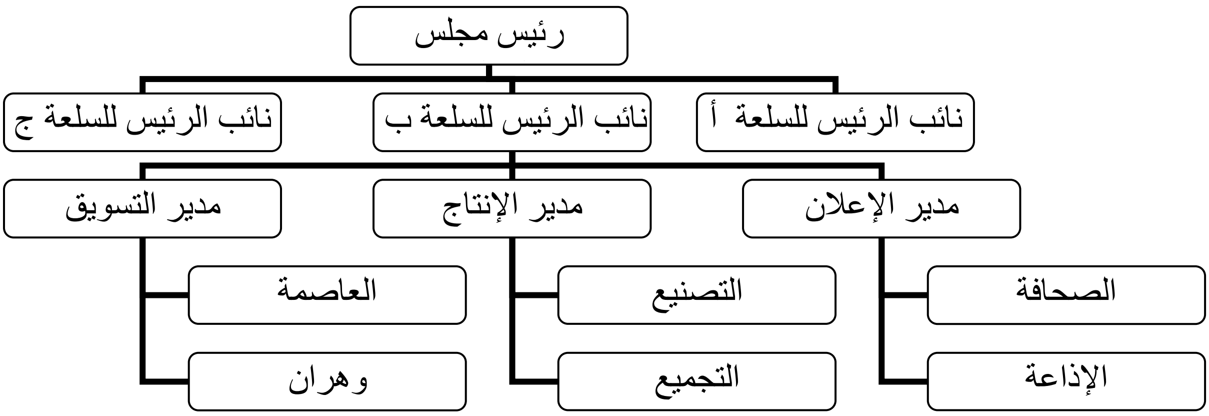
يتميز التنظيم غير الوظيفي بجمع كل الأنشطة والمهارات والخبرات المطلوبة للإنتاج والتسويق المتعلق بالسلع في مكان أو موقع تحت إشراف المدير وبذلك يسهل التنسيق بين الأنشطة ككل وتحقيق أداء جيد، كما يمكن قياس أداء الإدارات في شكل أرباح وخسائر مما يسهل عملية تقييم الأداء، بالإضافة إلى وضوح المسؤوليات وسهولة المسألة إلا أنه قد

[1]- موسى خليل، مرجع سابق، ص 111.

يعطي أهمية أكثر لمصلحة التنظيم النوعي على مصلحة التنظيم الكلي فقد يفضل المدير المكاسب في الأجل القصير على الأرباح في الأجل الطويل[1].

أنه لمن الصعب تجميع الأنشطة في المنظمة على أساس معيار واحد فقط من المعايير السابقة ولكن الشائع استخدام أكثر معيار، كتجميع الأنشطة في الإدارة العليا على أساس سلعي بينما يتم تجميع الأنشطة في مستوى الإدارة الوسطى على أساس وظيفي وفي نفس الوقت يتم تجميع الأنشطة في مستوى الإدارة الدنيا على أساس جغرافي أو على أساس العملاء ويبين الشكل التالي تجمع الأنشطة على أساس مشترك .

شكل رقم (8):

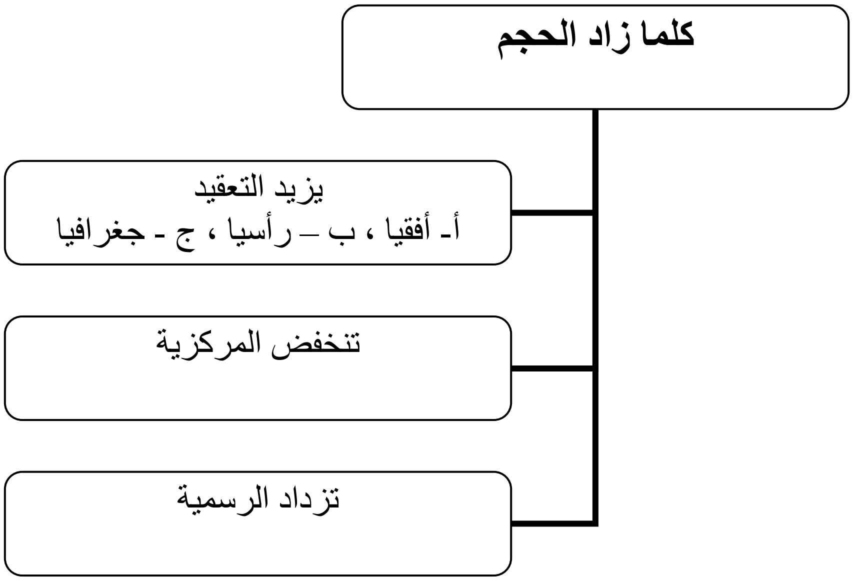


المصدر: راوية حسين السلوك التنظيمي المعاصر، مرجع سابق، ص 209.

تعتبر المنظمات كبيرة الحجم أكثر تعقيدا من المنظمات صغيرة الحجم، فالمنظمات صغيرة الحجم، قد لا يكون لديهم أقسام قانونية، أو أقسام لأبحاث السوق، ومع تطور هذه المنظمات وزيادة حجمها أصبح مفروضا عليها إجراء تغيرات مع زيادة الأقسام وضم وظائف جديدة، وبالتالي يصبح الهيكل التنظيمي أكثر طولا ونطاق الإشراف أوسع، فالحجم يرتبط بالزيادة في التعقيد التنظيمي، إن المنظمات كبيرة الحجم يكون هيكلها طويلا بمعنى ذلك أن الرئيس أو الإدارة العليا ستكون بعيدة عن اتخاذ القرارات التشغيلية[2]، ويلخص الشكل التالي العلاقة بين الحجم والمتغيرات الهيكلية .

[1]- راوية حسين، السلوك التنظيمي المعاصر، مرجع سابق، ص 207.
[2]– نفس المرجع، ص 209.

شكل رقم (9):



المصدر: رواية حسين، السلوك التنظيمي المعاصر، مرجع سابق، ص 210.

قد تتجه بعض المنظمات إلى التغيير في حجمها وهيكلها وذلك عن طريق عملية التصغير أي التخفيض في حجم العمالة بهدف تحسين كفاءة المنتظمة وفعاليتها ولا يعني هذا أن مستقبل المنظمة في هبوط وانحدار، فمثلا شركة كومباك للكمبيوتر أعلنت اتجاهها إلى تصغير حجمها في نفس السنة التي حققت فيها أعلى إيرادات في سجلاتها، وكان هدفها زيادة قدرتها على منافسة في الفترة القادمة[1]، إن تخفيض حجم المنظمة يقلل من درجة تعقيدها ومركزيتها فيصبح حجمها بسيطا، ويمكن تخفيض حجم المنظمة بوسائل وطرق عديدة، فبالرغم من أن الإقالة هي المظهر الشائع لتخفيض المنظمة لحجمها إلا أن هناك منظمات تخفض حجمها عن طريق تجميد التعيين، مع ترك الانخفاض الطبيعي للعمالة يأخذ دوره، وعمليا فإن تخفيض حجم المنظمة يتحقق من خلال التعقد الأفقي، الرأسي، أيضا من خلال دمج بعض الوظائف كوظيفتي التفتيش والجودة أو إلغاؤها.

[1]- رواية حسين، السلوك التنظيمي المعاصر، مرجع سابق، ص 211.

وهناك أساليب أخرى تخص تغيير المنظمة فيما عدا هيكلها التنظيمي ومستوى الإشراف والسلطة[2] ويتمثل ذلك في توزيع الأرباح وخطط التكنولوجيا المستخدمة[3] فيما يخص توزيع الأرباح فقد حاول الباحثون إقامة علاقة إيجابية بين رفع الإنتاج واشتراك المستخدمين في حصة الأرباح المؤسسة، ومن أشهر المخططات التي اعتمدت عليها عملية الاشتراك في الأرباح كإجراء لإحداث عملية التغير التنظيمي المخطط المعروف مخطط **سكالون**، حيث نسب إلى أحد العمال النقابيين الذي كان يشتغل بمصنع الحديد في الولايات المعدة في الثلاثينات، وقد اشرف المصنع على الإفلاس وكاد يغلق أبوابه لولا أن **سكالون** باعتباره مسؤولا نقابيا في ذلك المصنع، أقنع المسؤولين وزملاءه بضرورة تجربة نظام تعاوني لمواجهة الموقف، وقد اتفق العمال والإدارة على تطبيق مخطط **سكالون** الذي يقتضي إنشاء لجان تسيير تتكون من أعضاء منتخبين من العمال والممثلين عن الإدارة حيث يكون باستطاعة هذه اللجان اتخاذ القرارات في اجتماعاتها الشهرية إذا كانت القرارات لا تتعدى تكاليف مالية محددة، وإلى جانب هذا التنظيم لعملية اتخاذ القرار فقد تم الاتفاق على[1]:

- المشاركة الجماعية للعمال والمستخدمين في تقديم الاقتراحات، وبذل الجهد من أجل رفع الإنتاج.
- التوزيع المتساوي للأرباح الناتجة عن ارتفاع الإنتاج.
- موافقة الإدارة على رفع الأجور بعد ارتفاع الإنتاج إلى مستوى يسمح بذلك.

كل هذا من شأنه إرضاء العمال وتحفيزهم للعمل، ويتطلب مخطط **سكالون** إدخال تغييرات جوهرية على هياكل السلطة التنظيمية وعلى نظام توزيع الإرباح التي تحققها المؤسسة بحيث توزع هذه الإرباح بالتساوي بين جميع العمال والمستخدمين بهدف تشجيع كل أقسام المنظمة على العمل الجماعي لتحقيق أعلى مستوى من الأداء، وإذا كان مخطط **سكالون** قد أنقذ مصنع الحديد من الإفلاس فإن **سكالون** أصبح مدرسا لمخطط بالمعهد التكنولوجي **لمساشوست** ببوسطن كما أن عدة شركات ومؤسسات أخرى قد طبقت هذا المخطط، وقد أثار كل من **لزيوروباكيت** (1968) بأن هناك 180 مؤسسة تستخدم هذا

[2]- مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص 218.
[3]- نفس المرجع، ص ص 218 – 219.
[1]– مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص 219.

المخطط وأن حوالي 500 مؤسسة أخرى تستخدم نماذج متشابهة نوعا ما للمخطط الأصلي سكالون، وأن أغلب هذه المؤسسات قد حققت أرباحا مكنت من رفع الأجور بنسبة 25 % ، وإذا كان **كاتزوكاهن** يريان بأن مخطط **سكالون** بهدف أساسا إلى إحداث التغيير التنظيمي عن إعادة توزيع الأرباح وتغيير نظام التسيير وفي طريقة اتخاذ القرارات بصفة خاصة حيث يلاحظ بأن المخطط يعطي للعامل الفرصة لإبداء الرأي أو الاقتراح ممثليه المنتخبين مع الحرية في اتخاذ القرارات التي تهم المصلحة أو الوحدة مما يعطيه إحساسا قويا بالاندماج والانتماء والرضا المعنوي والمادي.

أما فيما يخص التكنولوجيا أو النمط التقني المستخدم فقد ظهر هذا التساؤل في معهد **تافسكوك** بلندن حيث ركز التناول على دراسة الجوانب التكنولوجية والسيكو اجتماعية للمنظمة وذلك بهدف تحقيق الانسجام بين هذه الجوانب، ومن أشهر الباحثين الذين تبنوا هذا التناول كل من **تريست وإيمري**[1]، وينبغي لتحقيق الانسجام العمل على التطابق بين الجوانب الاجتماعية والتقنية من جهة والتطابق بين الهيكل التقني الاجتماعي الناتج عن تنظيم معين، والخصائص البشرية للأشخاص الذي يشتغلون ضمن هذا الهيكل من جهة ثانية.

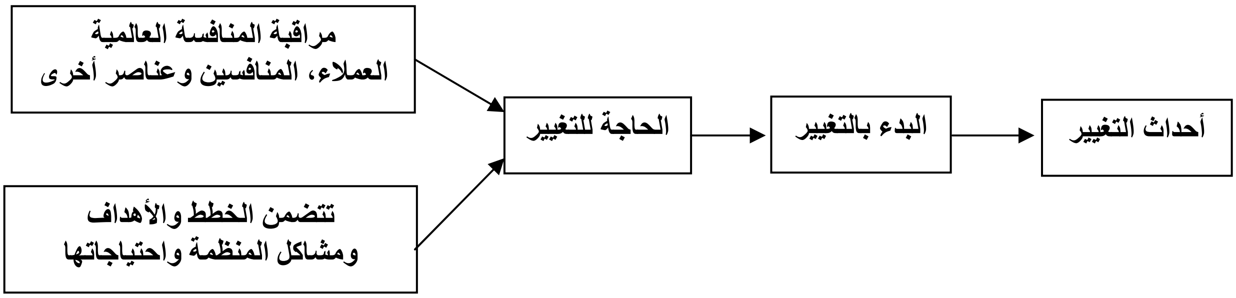
إن المؤسسة أيا كانت تحتاج في وقت ما إلى أن تتغير بسرعة وبشكل ملحوظ من أجل البقاء في بيئة تتصف بالتقلب، ويحدث التغير في المنظمة نتيجة لسقوط عوامل الخارجية في البيئة أو رغبة الإدارة في التغيير ولكنها لا تعرف كيف يمكنها تحقيق ذلك، وقد بينت الدراسات أن ضعف الابتكار كان السبب الرئيسي الذي تواجهه منظمات الأعمال في الولايات المتحدة وكندا[2]، ومن أجل النجاح فالمنظمة يجب أن تتبنى عددا من أنواع التغيير كتطوير قدراتها التكنولوجية أو خلق سلعة جديدة مرغوبة في السوق أو بتطبيق أنظمة إدارية جديدة أو رفع مستوى مهارات العمالة فيها، فالمؤسسات التي لا تواكب العصر في سلعها وتكنولوجيا تفشل في البقاء والازدهار.

إن اشتراك العامل في حل المشاكل والتطوير والتغيير الخاص بالمنظمة من شانه أن يحطم الحواجز داخل المنظمة ويمكنه من تبادل المعلومات والخبرة وتغيير مهاراته فهذا التغيير التدريجي الذي يقوم بتحسين العمليات التشغيلية في أجزاء المنظمة المختلفة ومن ثم

[1]- مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص 220..
[2]- كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 529.

تحقيق التغير الجذري الذي يتضمن تصميم جديد للمنظمة بأسرها، ويبين الشكل التالي نموذجا يمثل أحداث التغيير:

شكل رقم (10): إحداث التغيير



المصدر: كامل محمد المغربي، الإدارة (أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين)، مرجع سابق، ص 529.

فكما هو مبين في الشكل أن القوى الداخلية والخارجية تعبر عن الحاجة للتغيير في المنظمة حيث أن العديد من الناس قد لا يرغبون في التغير إلا إذا أدركوا جودة مشكلة أو أزمة وحيث أن معظم المشاكل لا تكون واضحة وجلية فإنه يترتب على المدير التعرف عليها ثم نوعية الآخرين بضرورة القيام بالتغيير وتفهم الحاجة إليه.

رابعا: مراحل التطوير و التغير التنظيمي:

كثيرا ما ينظر إلى تغير على أنه ضرورة خطية للعبور من وضعية غير مرغوب بها إلى وضعية أحسن و أفضل، و لكن **كورث لوين K.lewin** يرى أن المفهوم أعمق من ذلك فهو ظاهرة تنظيمية تصاحب المنشأة باعتباره استجابة لتحويلات و متطلبات البيئة، وقد مثله

بالتحويل الكيميائي أين يكون التحويل من الجامد إلى السائل ثم الجامد مرة أخرى لكن بشكل مغاير، وقد قسم هذه العملية إلى ثلاث مراحل رئيسية [1]

1-مرحلة التحليل من القديم و التعبئة **Un Freeging- Le D'égal**

2-مرحلة التغير**Changing- Le Changement**

3-مرحلة تثبيت و تعزيز التغير **Refreeging-La Consolidation**

- تتميز المرحلة الأولى بالعمل على إضعاف القوي التي تربط الفاعل بالوضعية الحالية من خلال إبراز مساوئها وإعداده لقبول التغير الذي يتخذ قراره في هذه المرحلة، ويمكن أن يمس المنشأة كلها أو جزءا منها، أما المرحلة الثانية فيتم فيها تحديد ،اتجاهات التغير و القيام بعمليات تنفيذه، و في المرحلة الأخيرة يتم تثبيت التغير وتعزيزه من خلال تدعيم المواقف و القيم، و العادات الجديدة، وذلك بربط الحوافز بتغير قيم الجماعة أو أحداث التعديلات قي السياسة العامة أو الهياكل التنظيمية لكي لا يعود الفاعل إلى المواقف القديمة وقد أوضح **K.lewin**أن هذه المراحل الثلاثة هامة و ضرورية لكل تغير و أعتبر المرحلة الأخيرة أهم المراحل وأصعبها وتحتاج لوقت وصبر كبيرين و التي تؤدي الإدارة فيها دورا هاما من خلال مراقبتها و تقسيمها وتحديدها لمصادر المشاكل وإيجاد الحلول لها بالاعتماد على وسائل تساعد على إنجاحه مثل التسهيل و التفاوض ، الدعم والاتفاق أحيانا، أو الترهيب الصريح والضمني أن تطلب الأمر ذلك وعلى ضوء استراتيجيات التطوير و التغير التنظيمي هناك مرحلة تمر بها عملية التغير أكثر تفصيلا من المراحل التي اقترحها **كورث لوين K.lewin** و التي تتخلص فيما يلي:[2]

1- مرحلة البدء: وهي أهم مرحلة من مراحل عملية التغير التنظيمي لأنها تتعلق بحالة النظام وبمدى استعداده لممارسة التغير ولا شك في أن نجاح أسلوب تطوير المنظمة في تسهيل بنية النظام و تغيرها يتأثر إلى حد كبير بالاستعداد الاجتماعي و النفسي للتغير ويتم ذلك من خلال تشخيص وتحليل الوضع داخليا و خارجيا كما تسمح هذه الخطوات والتي

---

[1] بن زروق جمال، (الاتصال التنظيمي ومسار التغير داخل المنشأة)، مجلة التواصل، جامعة باجي مختار عنابة، ع7، الجزائر، 2005، ص219.
[2] نفس المرجع، ص220.

ينبغي أن تتسم بالاستمرار وعلى الأقل بالدورية باكتشاف جوانب القصور الموجودة أو المحتملة

2- **تحديد الهدف:** و المبدأ الذي تقوم عليه هذه الخطوات هي معرفة ماذا تستطيع فعله وليس ما نريد، فيجب أن يتسم الهدف بالواقعية أي أن يراعي عند تحديده الإمكانيات المناحة و الظروف المحيطة وفضلا عن الوضوح و الدقة و المرونة و القابلية للقياس.

3- **تحديد الطريقة:** أي تحديد المنطق الذي تراه الإدارة كفيلا بتحديد الهدف المسطر بمعني الجواب عن السؤال "كيف"؟ و بطبيعة الحال لابد أن تكون هذه الطريقة نتاج مفاضلة من بين عدة بدائل متاحة، تراعي في ذلك الآجال و التكلفة

4- **تبلغ الهدف و الطريقة:** شرح الهدف و الطريقة أو تبريرهما بمختلف الأطراف المعنية بما فيهم العمال على مستوى التنفيذ يكتسي أهمية خاصة في سبيل تحقيق التحسين المنشود وفي هذا الصدد ينبغي استخدام مختلف أساليب الاتصال و الإقناع في توصيل الهدف، وأن يتم التركيز على استجلاء الفرق بين الوضع الحالي و الوضع المرتقب و بالتالي إبراز المنفعة التي يتوقع جنيها من التغير المنشود غير أن دور الإدارة هنا لا ينحصر في التبليغ بل أيضا الاستماع إلى كافة المعنيين وأخذ اقتراحاتهم في الاعتبار أخذا بمبدأ الإدارة المشتركة.

5- **تعبئة الموارد:** أي تخصص الموارد اللازمة لتحقيق الهدف وبالطريقة المختارة وقد يتطلب الأمر اللجوء إلى خارج المؤسسة، توظيف بعض الفنيين، أو إبرام عقود خبرة مع بعض مراكز البحث و التطوير أو بعض مكاتب الاستشارات.

6- **التنفيذ :** إن وضوح الهدف و الطريقة شرط ضروري ولكنه غير كاف إذ لابد من الحرص على متابعة التنفيذ خطوة بخطوة، فقد تبرز عقبات طارئة أثناء التنفيذ تقتضي تعديلا في الهدف أو في الطريقة إضافة إلى ذلك أن سلامة التنفيذ شرط لبلوغ الهدف.

7- **التقييم:** فضلا عن التقييم القبلي، و الذي يتركز أساسا باشتراك العاملين و المختصين ، وحتى استشارة بعض الخبراء من خارج المؤسسة، بتعين إجراء تقييم لاحق و الهدف منه هو تمحيص مدى الملاءمة بين المحقق و المخطط، وبالتالي اكتشاف الانحرافات وتداركها في مشاريع التغير المقبلة.

وعلى ضوء ما سبق يمكن اعتبار ثمانية مقومات لكل عملية تغيير في المؤسسة: المعلومات، الدوافع، الهدف، المواد، الأسلوب، الابتكار أو التحديد، القيم

- إن إعطاء الأهمية اللازمة لكل عنصر من العناصر السابقة المرافقة لإدارة التغيير أو تسيير التغير، شرط ضروري لتحقيق النجاح، ذلك أنها تشكل عناصر أساسية لمناخ التغير داخل المؤسسة، ومع ذلك فهو غير كاف، إذ يجب أن يسبقها وجود إرادة قوية للتغير لدى إدارة المنظمة من جهة و تعاضد كامل ما بين هذه العناصر من جهة أخرى.

إن التحديد المستمر للتنظيم هو من الخطوط الإيجابية فتطوير الإجراءات و الأساليب وأي ظروف أخرى محيطة تساعد للتوصل إلى مرحلة جديدة للمنظمة ككل ،و بالنظر إلى هذه الأخيرة كنظام اجتماعي،و تقني مركب، أي بنظر كلية شاملة من شأنه أن يساعد على تقييم كل جانب من جوانب المنظمة (الجانب الإنساني، المادي و التقني) وتعتبر الاهتمام بالجانب الإنساني لمنظمة العمل من بين العناصر المساعدة على التغير وذلك بالاهتمام بدوافع العاملين، شخصياتهم تطلعاتهم الاجتماعية والإنسانية .

عدم التركيز على النظام التقني و الهيكل التنظيمي ومهام العمل فقط، وذلك بالاهتمام أيضا بثقافة منظمة العمل من حيث معرفة قيم واتجاهات ومواقف العمال وثقافتهم وخلفياتهم الاجتماعية. قدر الإمكان للتعرف على حاجاتهم ، توقعاتهم ولسهولة حل مشكلاتهم و التفاعل معهم يسير وبسهولة وأن تبني إستراتجية إدارية للتغير من شأنه التحديد ولابتكار عن طريق أحداث تغير له دلالاته في سلوك الأفراد العاملين [1] وذلك عبر سبل إدارية مناسبة كتحسين مناخ المنظمة وتفهم العاملين بمعني أدق الاهتمام بالمتغيرات التنظيمية.

[1] صلاح عبد الباقي، مرجع سابق، ص 370.

خامسا :نموذج مقترح للتطوير و التغير التنظيمي

يقترح **الغمري** نموذجا للتطوير و التغير التنظيمي يشتمل على عدد من المراحل العلمية على اعتبار أن التطوير و التغير التنظيمي يؤكد على النظرة الشمولية للمنظمة بصفتها نظاما كليا أو كيانا متكاملا يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية المتفاعلة و المتداخلة، وسوف نستعرض فيما يلي باختصار مراحل هذا النموذج(1):

1- **المرحلة الأولى**: الشعور بالحاجة إلى احدث التغير : يؤكد **الغمري** على أهمية التأكيد من أن هناك شعورا حقيقيا داخل المنظمة وحاجة ذاتية لإحداث التغير من نوع ما حيث أن برامج التطوير التنظيمي لا يمكن أن تفرض على المنظمات بل يجب أن يتوافر الدافع لدى هذه المنظمات بشكل ذاتي لأحداث التغير.

2- **المرحلة الثانية :** بداية عمل خبير التغيير : تتطلب جهود التطوير التنظيمي خبرات نوعية خاصة من خبراء التغيير و يفضل أن يكون هؤلاء الخبراء من الوطنيين اللذين يكونون على دراية كاملة بالظروف البيئية المحلية كما أن على الإدارة العليا أن تدرك أهمية التطوير والتغيير التنظيمي، و أن تتفهم دوره وتؤمن به كأسلوب للفعالية التنظيمية ، وتتمثل مهمة خبراء التغيير أساسا في معاونة المنظمة على تعلم طرف جديدة ، وليس في إعطاء حلول جاهزة ،فالمنظمة كما يرى **الغمري** هي أقدر وحدة على اختبار العلاج الملائم ،بشرط تعلمها اختيار الأسلوب الملائم واستخدامه بالطريقة الفعالة ، ويلخص الغمري الجوانب الأساسية لبداية عمل خبير التغيير كما يلي:

أ- الفهم الواضح لطبيعة وأهداف برنامج التطوير التنظيمي.

ب- تحديد التوقعات الأولية لدور كل من خبراء التغيير والإدارة العليا بصفة خاصة.

ت- الاستطلاع الأول-من جانب خبراء التغيير – المناخ التنظيمي السائد في المنظمة.

ث- التعرف الأول- من جانب المنظمة- على خبير التغير و أسلوبه في العمل.

ج- الاتفاق الأول على طبيعة العملية المخططة و مراحلها المتنوعة.

---

(2) نفس المرجع ، ص 400.

3- **المرحلة الثالثة:** وضوح أبعاد العلاقة بين خبير التغير و المنظمة: من خلال وضوح أبعاد العلاقة بين خبير التغير و المنظمة في هذه المرحلة تبنى الثقة و التعاون، وبتحديد دور كليهما، فيهتم الخبير بالأسلوب و الطريقة التي تعمل بها المنظمة، وتركز المنظمة على المضمون الفعلي و الأداء وعلى مسؤوليتها الكاملة عنهما، كما يتضح دور الخبير في مساعدة المنظمة على استخدام طاقتها وإمكانيتها المتوفرة بأعلى درجة من الفاعلية وعلى تدريبها على استخدام الأدوات الجديدة الفعالة لمواجهة مشكلاتها واقتراح الحلول اللازمة ومتابعة تنفيذها[1]

4- **المرحلة الرابعة:** جمع المعلومات: تتمثل هذه المرحلة في عملية جمع المعلومات الدقيقة حول منظمة العمل، ويقوم خبير التغير بتطوير المناخ التنظيمي السائر في المنظمة كما هو دون رتوش أو تبديل ثم يعرض هذه الصورة على جماعة المنظمة ليرو،
أنفسهم كماهم حقيقة في الواقع، وهو كما يسمى بعملية إرجاع الأثر. ويركز خبراء التغير على المعلومات ذات الأهمية للتطوير و التغير التنظيمي سواء كانت معلومات تتعلق بالأجزاء الظاهرة (العلنية) أو بالأجزاء غير الظاهرة (الخفية) التي تساهم في إعاقة سير العمل في المنظمة بمعني آخر يعني خبير التغير بنوعية المعلومات وليس بكميتها بغية الوصول للتطوير المنشود، ويركز الخبير في هذه المرحلة على جمع المعلومات بالتعاون مع أعضاء المنظمة من أجزاء المنظمة الظاهرة والأجزاء الغير الظاهرة ، ويوضح الشكل الثاني أنواع المعلومات في كل أجزاء المنظمة الظاهرة منها والخفية .

---

(1) صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 401.

جدول رقم 01: الأجزاء الظاهرة و الخفية من المنظمات

المكونات الظاهرة التنظيم الرسمي	المكونات غير الظاهر التنظيم غير الرسمي
- الوظائف - الهيكل التنظيمي و المستويات التنظيمية - نطاق الإشراف و المستويات التنظيمية - أهداف المنظمة - الإنتاج الكفاءة و مقاييس الأداء هذه المكونات معلنة للجميع وتبنى على أسس منطقية وترتبط بالأنظمة الهيكلية	- القوة و أنماط التأثير - أنماط العلاقات المتبادلة بين الأفراد و الجماعات - المشاعر الجماعية و المعايير السلوكية للجماعة - درجة الثقة و الانفتاح المتوافرة - الإدراك الخاص بالأدوار الفردية - القيم السائدة - نوعية الحاجات الإنسانية السائدة - علاقة الرؤساء بالمرؤوسين - الرضا الوظيفي و الروح المعنوية - القيادة الرسمية والاتصال هذه المكونات مختفية ولها تأثير كبير في الأداء وترتبط بالجوانب الاجتماعية و التقنية و السلوكية

المصدر: صلاح عبد الباقي مرجع سابق ص 402

5- المرحلة الخامسة: التشخيص وتحديد المشكلات: تعتبر هذه المرحلة من المراحل المهمة في عملية التغير التنظيمي، فهي تأتي بعد مرحلة جمع المعلومات و التعرف على المناطق المشكلات، ونوعيتها والآثار المترتبة عليها و في هذه المرحلة يجب التأكد من أهمية و خطورة ودقة المعلومات، إلا أن التشخيص الخاطئ يترتب عليه نماذج خاطئة كما يترتب عليه إضافة للجهد و الوقت و المال ، وتتناول عملية تشخيص المشكلات مجالين أساسين هما:[1]

[1] صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 404

أ- الأنظمة الفرعية التي تتكون منها المنظمة بوصفها نظاما كليا مثل الإدارات و الأقسام و المنتجات، و العلاقات التنظيمية بين هذه الوحدات الفرعية ، المتفرعة من المستويات العليا،و المتوسطة و الإشرافية.

ب- الأساليب و العمليات كالاتصالات وأسلوب حل المشكلات في الجماعات وضع القرارات وأنماط القيادة و صور السلطة، وأساليب التخطيط و تحديد الأهداف، و أساليب إدارة الصراع و التنافس.

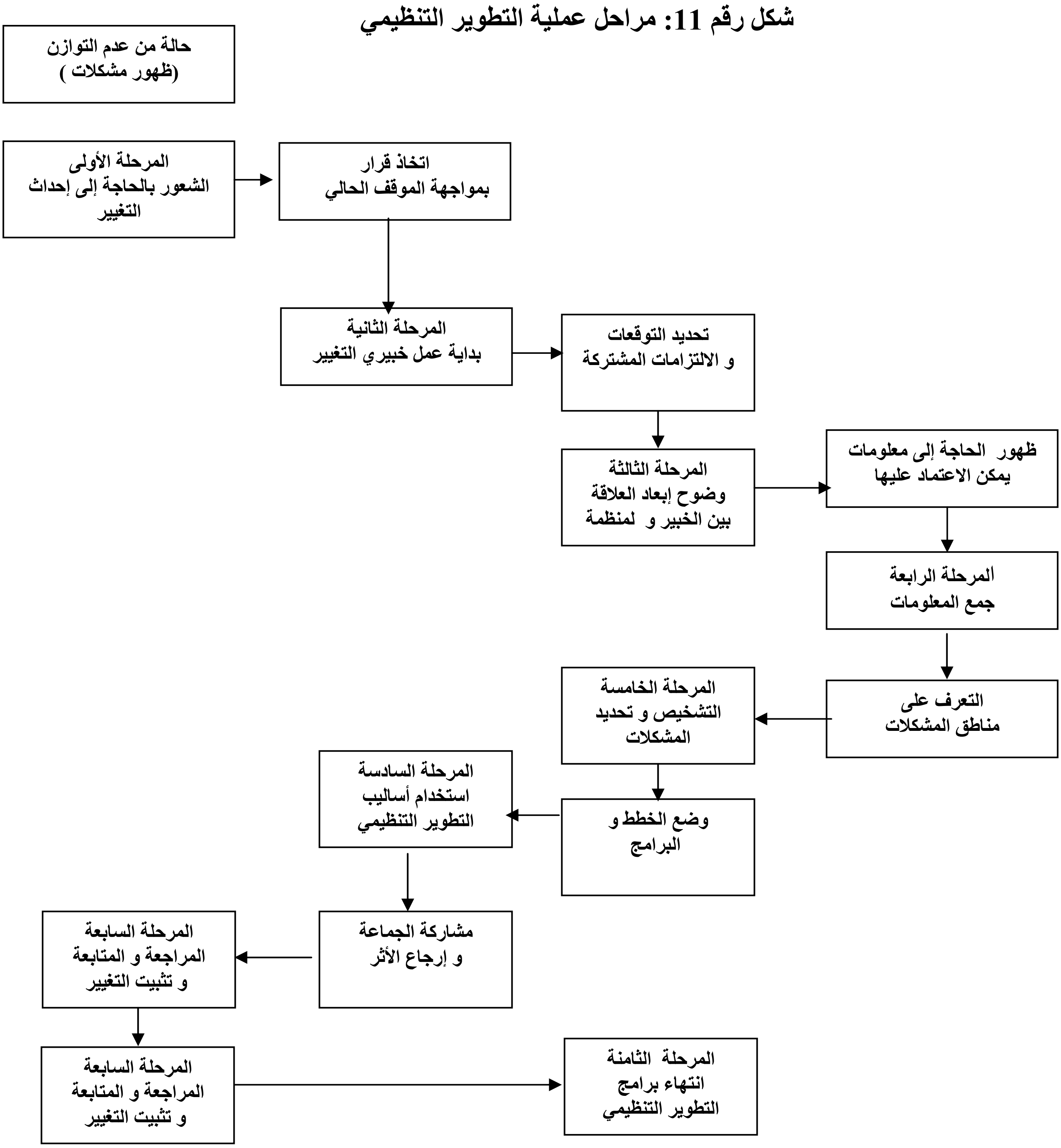
6-المرحلة السادسة: استخدم أساليب التطوير التنظيمي، إستراتجيات وبرامج العمل، وهي مرحلة استخدام مجموعة من الأنشطة و المدخلات أو البرامج التي تسعى لحل المشكلات التي تم تحديدها و التي تعمل على زيادة فعالية المنظمة وهذه البرامج تستخدم بعض الأدوات التي يمدنا به التغير التنظيمي مثل برامج القيادة الإدارية برنامج الإدارة بالأهداف و النتائج و عمليات بناء الفريق- والتي تتعامل مع الأسباب التي أدت إلى ظهور المنشآت ، ويؤكد **الغمري** على أن مراحل التطوير التنظيمي مراحل متداخلة قد يتقدم بعضها على البعض الآخر وليست متسلسلة بالضرورة، بل تتكامل بطريقة مستمرة

7-المرحلة السابعة: المراجعة المتابعة وتثبيت التغير وهي مرحلة مراجعة ومتابعة النتائج وتثبيت التغير المرغوب فيه تتعلق هذه المرحلة كما يرى **الغمري** بعملية اختبار مدى كفاءة إستراتيجيات التغير المتبعة في تحقيق النتائج مرجوة منه، ولكن جهود التطوير التنظيمي تتناول الجوانب والأبعاد المادية و السلوكية فإنه من الضرورية إيجاد الوسائل اللازمة للتأكد من تثبيت عملية التغير.

8- المرحلة الثامنة: انتهاء برنامج التطوير التنظيمي وهي تعبر عن التوقيت اللازم لانتهاء علاقة خبير التطوير التنظيمي بالمنظمة التي يتم معاونتها في تطبيق برامج التغيير التنظيمي.

و قد لخص الغمري مراحل عملية التطوير و التغيير التنظيمي في الشكل التالي:

شكل رقم 11: مراحل عملية التطوير التنظيمي



مصدر: صلاح عبد الباقي، مرجع سابق، ص 405

الفصل الثالث

طبيعة الرضا الوظيفي

وعوامله

أولا: ـ الأبعاد السوسيولوجية للرضا الوظيفي:

ينصب تحليل النظم الصناعية سوسيولوجيا على موضوعات محددة تتزايد بتزايد التقدم في المجتمعات الصناعية، خاصة في عالم اليوم الذي تتقدم فيه وسائل الاتصال تقدما كبيرا، حيث يتزايد الاهتمام بدراسة العلاقات المتبادلة بين الظواهر الاجتماعية في المصنع، وينعكس ذلك على ضرورة فهم المشكلة في سياقها الاجتماعي، مثال ذلك دراسة بناء الإدارة في إطار النسق الاجتماعي للمصنع، حيث أصبحت هي المدخل الأهم في علم الاجتماع الصناعي، وبالتالي كل ما يحيط بها من ظواهر واتجاهات وأبعاد.

ويعتبر الرضا الوظيفي أحد أهم هذه الاتجاهات وسنتطرق فيها الى أهم الأبعاد السوسيولوجية والوسائل المحققة للرضا عن العمل[1].

1-نوعيـــة المهنـــة:

يشمل التنظيم الاجتماعي لمجتمع المصنع العديد من المهن المختلفة والمتسلسلة وظيفيا داخل البناء الاجتماعي للمصنع، ومنها ما هو ابتكاري كالأعمال الفنية والهندسية العليا، وكل نوعية من نوعيات المهن تتميز بدرجة الاجتهاد تحددها طبيعة العمل ذاته، وعلى هذا الأساس فإن مدى الإجهاد وفي ساعات العمل من أهم الأبعاد التي تؤدي إلى الرضا أو عدمه، وفي هذا الصدد يرى **"روبرت بلامر R. Blamer** " من خلال دراسته عن إشباع العمل أن هناك ارتفاع نسبي في مستويات الإشباع لدى المهتمين ورجال الأعمال، ومستوى أعلى لدى العمال المكتبيين عن أمثالهم من اليدويين، في حين وجد أن نسبة الرضا عن العمل عن العمال المهرة أكبر منه عند غيرهم1 فدرجة الإشباع أو الرضا تعود إلى نوعية الإجهاد أو عدمه، فالعامل المجهد يكون في بعض الأحيان غير راض عن عمله إن لم تشبع حاجته، كما أن الأعمال المجهدة في الغالب يكون عائدها المادي ضئيل عن غيرها من الأعمال، كما أن التقدير والشهرة تكون للأعمال الأخرى ذات المستويات الأعلى، وخاصة في مجال الإدارة العليا.

[1] جبارة عطية جبارة، الاتجاهات النظرية لعلم الاجتماع الصناعي، بدون طبعة، دار الوفاء، الإسكندرية، 2001، ص 198.

1 ـ التفانــي والمهــارة

يرى "**باركر Barker** " أن هناك ثلاثة عوامل متشابكة ومركبة في تعقيد واحد، تعتبر أحد أهم العوامل المؤثرة في الإشباع والرضا الوظيفي هي كالتالي: [1]

ا-التفاني:

يشير التفاني في العمل إلى إعطاء كل مجهود ذهني أو عضلي للعمل المحدد، بحيث يخرج صاحبه حينئذ عن أية مشاكل ومن هنا يلزم توفير الوسائل الكافية للخروج بالعامل من نطاق مشاكله وشواغله خارج نطاق العمل، كالمشاكل المالية، الأسرية وما إليها، كي يصل إلى مرحلة التفاني التي لن تكون مكتملة إلا بالتدريب الجيد وتحقيق التوفيق والرضا النفسي من خلال برامج محددة تجعل التفاني سمة العمل والرضا أساس القيام به.

بــالمهارة في العمل:

تكتسب المهارة عن طريق التدريب الجيد واكتساب الخبرة، كذلك طريقة القيام بالعمل وبالتركيز على ما يقف حجر عثر في سبيل الأداء، كالإجهاد السريع في بداية العمل أو التكرار الروتيني الممل، أو المراقبة المستمرة، كذلك تأنيب العامل ونهره لأتفه الأسباب وتطبيق اللوائح والقوانين بنصها.

2- الفرصة للابتكار:

إذا تم استكمال بعدي المهارة والتفاني، فإن الخبرة تجعل العامل أيا كانت نوعية عمله يفكر جديا في شيء يفيد هذا العمل أو على الأقل تعديل ما هو موجود، وقد تكون هذه الأشياء في نظر المختصين تافهة، إلا أن التركيز عليها والاهتمام بها والإطراء عليها في المؤتمرات وغير ذلك يؤدي إلى رضا مزدوج النتائج من جهة يدفع صاحب الفكرة التعديلية أو الابتكار للغوص في مجالات الابتكار، ويزداد اهتمامه بعمله ومن جهة أخرى يدفع بالآخرين لمجاراة صاحب الابتكار حتى يحصلوا على نفس امتيازه وحوافزه[2].

2- <u>الثواب والعقاب</u>:

من الأمور المسلم بها أن يعاقب المهمل وغير الملتزم في عمله، وعلى العكس يثاب من هو عكس ذلك، ولعل من أهم وسائل الثواب والعقاب:

---

(1) جبارة عطية جبارة، مرجع سابق، ص 199.
(2) نفس المرجع السابق، ص 201.

أ ـ **المكافآت المادية:** لا يتفق كل من **"فريد مان Friedman"** و **"هورس Horse"** مع القائلين بأن الناحية المادية أو التقدير المادي يأتي في ذيل العوامل الأخرى لأداء العمل أو على الأقل ليس العامل الأهم[1].

ويرى كلاهما أن طبيعة العصر تتطلب الحصول على ضروريات وكماليات لا غنى عنها لكل شخص، فكل فرد متاح له أن يدخل بيوت الآخرين ويطلع على محتوياتها، ويشتهي أن يكون له مثلها، ويصل فريد مان إلى أن العوامل المادية من أهم العوامل في تحديد معيار الرضا عن العمل ويحددها في الأجور والمرتبات، المكافآت، العلاوات الدورية والتشجيعية، الحوافز (مرتبطة بازدياد الإنتاجية في فترة زمنية قياسية)، الخصومات المالية.

ب ـ **المكافآت غير المادية:** تعتبر من أكثر العوامل أهمية في القيام بالعمل كما يجب أن يكون الاتجاه الانفعالي للعامل نمو عمل، وزملائه في العمل[2] ، فلا يستطيع العامل العمل بكفاءة وإنتاجية ما لم يكن في وفاق مع زملائه، والمكافآت غير المادية أو التقدير المعنوي يتمثل في شهادات التقدير التي ترفع الروح المعنوية للحاصلين عليها، وتدفع الآخرين للحصول عليها مستقبلا، لوحات الشرف وهي قوائم تخصص لها وحدات العمل لوحات ثابتة يستطيع جميع العاملين والزوار الاطلاع عليها، حيث توضع فيها أسماء وصور المميزين لفترة زمنية معينة، وفي المقابل تمون هناك القائمة السوداء التي توضع فيها أسماء من تكرر لهم الجزاء، وزادت الأخطاء التي ارتكبوها.

كذلك هناك أمور أخرى في شكل أنشطة تساهم في الوصول بالعامل إلى حالة الرضا، وتجديد النشاط كالأنشطة الرياضية، مطاعم تقديم الوجبات السريعة للعاملين، والجمعيات الاستهلاكية التي تبيع بسعر التكلفة، والمستوصفات العلاجية منخفضة التكاليف، وما إلى ذلك

3 ـ التفاعل الاجتماعي:

يعتبر التأثير المتبادل بين سلوك الأفراد والجماعات من خلال عملية الاتصال الدال على التفاعل الاجتماعي **social inter action** أحد أهم الأبعاد السوسيولوجية المؤثرة

(1) جبارة عطية جبارة، مرجع سابق، ص 201.
(2) نفس المرجع، ص 202 .

في الرضا والإشباع سلبا أو إيجابا، فالتأثير المتبادل بين القوى الاجتماعية توافقا كان أم صراعا نتاج للتفاعل الاجتماعي بين أعضاء البناء الاجتماعي داخل الوحدة الاجتماعية، وفي مجتمع المصنع تحديدا تظهر الكثير من العمليات التي تحدد هذا التفاعل، فالعلاقة مثلا بين الرئيس والمرؤوس عائدها الملموس إما زيادة في كم الإنتاج وتحسين في كيفيته، وبالتالي التقدم والحصول على الحوافز، المكافآت والترقيات وما شابه ذلك، وعلى نقيض ذلك قد تكون مثل هذه العلاقات سببا في عرقلة العمل والإنتاجية وارتكاب الأخطاء وتطبيق الجزاءات وبالتالي عدم الرضا، هذا عن علاقة الرئيس بالمرؤوس في الهرم الوظيفي، أما فيما يخص علاقة العمال بزملائهم في تأثير متبادل بين سلوكاتهم(1)، فقد يفرز نتاجا إيجابيا، ومردوده معروف داخل العمل من واقع الرضا الحاصل في مثل هذه الحالات، وقد يمتد إلى خارج نطاق العمل في شكل صداقة والعكس صحيح.

ثانيا : نظريات الرضا عن العمل

تحاول النظريات الخاصة بالرضا عن العمل أن تقدم تفسيرا لمسببات رضا أفراد عن عملهم أو استيائهم منه، كما أنها تساعد على التنبؤ بهذا الرضا و محاولة التحكم و السيطرة عليه و معرفة الأسباب التي تجعل بعض الأشخاص راضين عن عملهم أكثر من الآخرين و سنقوم بوصف هذه النظريات شيوعا، و تأثيرا في هذا المجال و هي [2]: نظرية إشباع الحاجات (أو تدرج الحاجات) لـ **ماسلو** نظرية ذات العاملين التي طورها **فردريك هرزيرج،** نظريات الإدراك و أبرزها نظرية التوقع، و نظرية وضع الأهداف.

1. نظرية إشباع الحاجات:

أن مصدر هذه النظرية هو إشباع الحاجات الداخلية للأفراد، و الجماعات الذين يوجه سلوكهم الاجتماعي و الوظيفي، و الرضا عن العمل عندهم يتحدد بالمدى و القدر الذي تتحقق (تشبع) به حاجات الأفراد من خلال العمل الذي يؤديه و قد قدم **ماسلوا ABRAHAM MASLOU** نظرية في إشباع الحاجات (أو تدرج الحاجات) و استند فيها على أن هناك مجموعة من الحاجات التي يشعر بها الفرد و تعمل كمحرك، و دافع للسلوك و تتلخص

(1) جبارة عطية جبارة، مرجع سابق، ص 204.
2 راوية حسين، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار النشر الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 169.

النظرية في الخطوات التالية:[1]

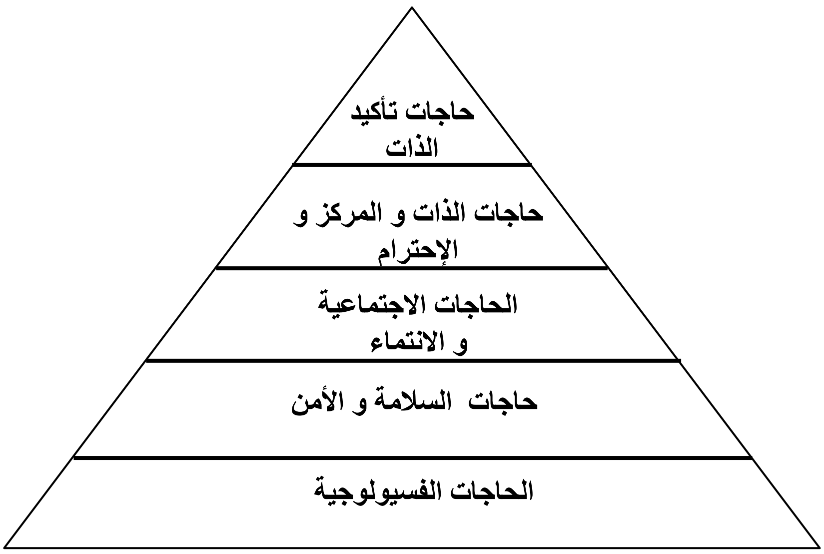
- البشر كائنات محتاجة من الممكن أن تؤثر احتياجاتها على سلوكها، الحاجات غير المشبعة فقط هي التي تؤثر في السلوك، أما الحاجات المشبعة فلا تصبح دافعة للسلوك.
- ترتب حاجات الإنسان حسب أهميتها أو تدرج هرميا، فتبدأ بالأساسية (مثل الطعام، المأوى) إلى المركبة (مثل الذات، و الإنجاز).
- بتقدم الإنسان للمستوى الثاني من الهرم أو من الحاجات الأساسية المركبة فقط عندما تكون الحاجة الدنيا قد تم إشباعها، على الأقل بدرجة ضعيفة، أي أن الشخص العامل يركز أولا على إشباع الحاجة المتعلقة بالأمان في الوظيفة قبل أن يتم توجيه السلوك المدفوع نحو إشباع حاجة انجاز العمل بنجاح، وقد اقترح مازلو خمس فئات للحاجات تمثل ترتيب الأهمية بالنسبة للفرد ، وقد تم تحديدها على هذا النحو [2] الحاجات الفسيولوجية ، حاجات السلامة والأمن، الحاجات الاجتماعية، و الانتماء، حاجات الذات و المركز و الاحترام، حاجات تحقيق الذات فالحاجات الفسيولوجية تعمل على الحفاظ على الفرد، و المحافظة على نوعه فهي تمثل الكفاف بالنسبة للإنسان، ومن أمثلتها الحاجة إلى الطعام و الشرب، السكن،الراحة، و عندما يتم إشباع الحاجات الأولية أو الفسيولوجية للحد لأدنى،فإن حاجات المستوى الأعلى مباشرة (حاجات السلامة و الأمن) تأخذ أهميتها، كعوامل دافعة، و ينعكس ذلك في الحاجة للتحرر من التهديد، و الوقاية من الخطر، و الحوادث أما في مكان العمل،فيرى الأفراد هذه لحاجات على أساس أنها تتمثل في ظروف العمل الآمنة الزيادات في الرواتب، الأمان الوظيفي، وقدر مقبول من المزايا بالإضافية لتوفير حاجات الصحة، الحماية و التقاعد.

وعندما يتحقق الحد الأدنى من إشباع الحاجات الفسيولوجية و السلامة، و الأمن ، تصبح الحاجات الاجتماعية هي السائدة وتشمل هذه الحاجات: الحاجة إلى إقامة علاقة صداقة، وانتماء التفاعلات المرضية مع الآخرين وتترجم هذه الحاجات في المنظمات إلى الاهتمام بالتفاعل المتكرر مع زملاء العمل، والإشراف المهتم بالعاملين، و القبول من

[1] محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دط، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 200
[2] صلاح عبد الباقي، مرجع سابق، ص 100

الآخرين وتركز حاجات المستوى الثاني: حاجات تقدير الذات،و الاحترام على حاجة احترام الذات و الاحترام من قبل الآخرين الإنجازات الفرد، والحاجة إلى تنمية شعوره بالرضا و الثقة بالنفس، و يحدث عند إشباع هذه الحاجات من خلال تحقيق أو إنجاز مهمة معينة بنجاح و تقدير الآخرين لمهارات و قدرات الفرد في أداء العمل، و يتمثل أعلى مستوى في هرم الحاجات في تأكيد الذات[1] و هي الحاجة إلى أن يحقق المرء ذاته، و ذلك بالاستفادة القصوى من القدرات و المهارات، و الإمكانيات. و يسعى الأشخاص الذين تسيطر عليهم حاجة تأكيد الذات إلى البحث عن مهام تتحدى قدراتهم، و مهاراتهم، وتسمح لهم بالتطور و استخدام أساليب إبداعية، إبتكارية و توفر لهم فرص التقدم العام و النمو.

شكل رقم 12: هرم الحاجات



المصدر: موسى خليل مرجع سابق، ص 174.

نلاحظ أن أفكار **ماسلو** لم توفر إطارا عموميا مبسطا و مفيدا لفهم تدرج قوة الدوافع عند معظم الأفراد معظم الوقت، إلا أنها تصلح لفهم قوة دوافع كل الناس في كل المواقف، فالنظرية تفترض ترتيبا و تدرجا للحاجات إلا أن بعض الناس قد يختلف مع النظرية في ترتيبهم لهذه الحاجات في تحقيق رضاهم. فمثلا الفنان و الشخص المبدع قد يبدأ السلم من

[1] محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 257.

الحاجة إلى تحقيق الذات و قد يهتم الآخرون بالحاجات الاجتماعية، كما قد يصر بعض الناس على مزيد من الإشباع لحاجة معنية، بالرغم من إشباعها بالفعل، وهذا خلافا لما تفترضه النظرية بأنه في حال إشباع حاجة معنية يتم الانتقال إلى إشباع حاجة أعلى منها مباشرة [1]

لم تهتم النظرية بتحديد حجم الإشباع للانتقال إلى الحاجة الأعلى مباشرة، بل إنما افترضت أنه هناك إشباع وفي واقع الأمر نحن نختلف في حجم الإشباع الذي يرضينا فقد يقوم أحد الأفراد بإشباع حاجاته الفسيولوجية بدرجة 50% ويكون هذا مرضي له للانتقال إلى الحاجات الأعلى منها مباشرة،وضمن هذا المتطور سنقوم بمعالجة الموضوع الدراسة

2. نظرية ذات العاملين:

لقد قام **فردريك هرزبرج Fredrik Herzberg** بناء على دراسة أجراها بتنمية نظريته التي أطلق عليها (نظرية العاملين، العوامل الدافعة و العوامل الوقائية)

و أن العوامل المؤدية للرضا تختلف تماما على العوامل المؤدية للاستياء كما يوضح الشكل:

شكل رقم 13: عوامل الرضا

العوامل الدافعة **Motivateurs**

الرضا Satisfaction ———————— **عدم الرضا No satisfaction**

العوامل الوقائية **Hygiene or maintenance factor**

عدم الاستياء No Dissatisfaction ———————— Dissatisfactionاستياء

وجهة نظر هرزبرج للعلاقة بين الرضاء و الاستياء

المصدر : محمد سعيد سلطان ، السلوك الإنساني في المنظمات مرجع سابق ص 199

و تحسين ظروف العمل، كحلول بديلة و كثيرا ما اشتكت الإدارة من أنها تقدم أعلى أجور و مزايا عينية كثيرة، و ظروف عمل ممتازة، ومع ذلك فإن هؤلاء العمال ليس لديهم أي دافع

[1] صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 101.

للعمل ، وتقدم نظرية **هرزبرج** تفسيرا وافيا لهذه الظاهرة، إذ تقول أن الإدارة بتركيزها على العوامل الوقائية فقط، تفقد قدرتها على دفع العمال إلى بذل النشاط الضروري [(1)]

فأهمية العوامل الوقائية تظهر في منع (عدم الرضا) لا في تحقيق الرضا، فهناك القليل جدا من العمال أو المديرين الذين يشعرون بأنهم لا يستحقون العلاوة التي حصلوا عليها، بينما يوجد عدد لا حصر له من العمال و المديرين غير الراضين سبب عدم حصولهم على العلاوات ويقول **هرزبرج** بأن العوامل الوقائية ضرورية لا يمكن الاستغناء عنها في أي تنظيم، ولكن بمجرد توافرها فإن الفرد يبدأ إلى التطلع إلى حاجات أخرى، كالإنجاز و التقدير و المسؤولية، والترقية...، والتي تتوفر في الوظائف التي تثير اهتمام الأفراد لما فيها من عنصري التحدي والتجديد ، وقد اختبر عدد من الباحثين فروض هذه النظرية و قد لوحظ أن الباحثين الذين التزموا بنفس أسلوب البحث الذي استعمله **هرزبرج** عند وضع نظريته وصلوا إلى نتائج مؤدية للنظرية في حين اختلف معهم أولئك الذين استخدموا أسلوبا آخر للبحث [2] واستنتاج أن هذه النظرية تقوم على توجيه الأفراد الذين تجرى عليهم الدراسة إلى تذكر الوقائع التي كانوا فيها أسعد ما يمكن بالمنظمة وأكثر دافعية للأداء، وتلك التي كانوا فيها أتعس ما يمكن وبتحليل تلك الوقائع ظهر أن الأفراد غالبا ما يذكرون عوامل لها صلة بطبيعة العمل على أنها المسئولة عن رضاهم و دوافعيتهم، وعوامل لها صلة بظروف العمل على أنها المسؤولة عن عدم رضاهم، وعليه اقترح **هرزبرج** الفصل بين هاتين المجموعين من العوامل على النحو الذي رأيناه.

و بالرغم من تعرض نظرية **هرزبرج** للعديد من الانتقادات و البحث و التجريب إلا أن واقع الأمور يشير إلى صعودها وهناك مجموعتين من العوامل التي قد يقابلها الفرد في التنظيم، المجموعة الأولى ويطلق عليها العوامل الوقائية **Hygiene Factors** وهي تتشابه مع حاجات المستويات السفلى في **هيراركية ماسلو** ،ووظيفة هذه العوامل هي منح عدم الرضا فتوافرها ضروري لتجميد مشاعر الاستياء ولكنها لا تؤدي في حد ذاتها إلى الرضا ،بمعنى أخر فهي تصل بالدافعية إلى درجة الصفر ،و المجموعة الأخرى من العوامل يطلق عليها العوامل الدافعة وهي التي تزود الأفراد بالدافعية ، وتتشابه مع حاجات المستويات العليا في

[(1)] محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، ص 199

[2] جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 220

هيراركية ماسلو وهي موجودة في تصميم الوظيفة ومحتواها وطبقا لهذه النظرية ، فإن الفرد لا بد و أن يكون مقتنعا بمحتويات عمله ، أي أن يتضمن العمل نوعا من التحدي والصعوبة، حتى يمكن دفع الفرد لبذل أقصى جهد لديه .

شكل رقم 14: نظرة العاملين هرزبرج*

العوامل الدافعة		**العوامل الوقائية**	
توافرها يؤدي إلى الرضا	**عدم توافرها يؤدي إلى حياد الرضا**	**عدم توافرها يؤدي إلى الاستياء عدم الرضا**	**توافرها يؤدي إلى حياد الاستياء**

أمثلة :	**أمثلة :**
الإنجاز التحصيل	ظروف العمل
المسؤولية	الأشراف
التقدير	سياسات المنظمة
التقدم و النحو	الأجر
أهمية العمل	العلاقات الشخصية

المصدر: محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي في المنظمات، مرجع سابق، ص 200

وتلقي هذه النظرية ضوءا جديدا على دوافع العمل ، فحتى ظهور هذه النظرية، كانت الإدارة تركز اهتماماتها على تلك العوامل التي أطلق عليها **هرزبرج** (العوامل الوقائية)، فإذا ما واجهت الإدارة مشكلة انخفاض الروح المعنوية، فإنها تلجأ إلى رفع الأجور و أما تيار الانتقادات، وثبات مفاهيمها جزئيا كنظرية تحاول تفسير كيف ينشأ الرضا و السلوك الدافعي لدى الأفراد، ويمكننا القول أن نظرية ذات العاملين يمكنها تقديم بعض الإسهامات الإدارية في كيفية التفسير، التنبؤ و التحكم في السلوك الإنساني، فهي تؤمن بأنه مهما قامت إحدى المنظمات بتحسين العوامل الوقائية أي سياساتها الإدارية الداخلية، أنماط الإشراف، علاقة

الفرد بزملائه، ورؤسائه و مرؤوسيه وتحسين ظروف العمل،[1] فإن ذلك لن يؤدي إلى تحسين رضا ودافعية الأفراد، وأن ما يمكن أن تقوم به هذه العوامل هو أن تحيد من مشاعر الأفراد بالاستياء، أو تمنع ظهور مشاعر عدم الرضا، على سبيل المثال: إتباع المؤسسة سياسة جديدة؟ للتعيين و الترقية من الداخل بدلا من خارج المنظمة كذلك تخصيص أماكن لانتظار سيارات العاملين، القيام برحلات ترفيهية، تحسين التهوية، والحرارة كلها تبدو عوامل جيدة إلا أنها لا تؤدي في واقع الأمر إلى إثارة حماس الأفراد، وزيادة دافعيتهم للعمل، بل تحيد مشاعرهم للأشياء ، وتمنع مشاعر عدم الرضا، إلا أنها تعتبر شرطا أساسيا لظهور العوامل الدافعة.

3- نظريات الإدراك:

لقد أكملت هذه النظريات الجانب الذي أهملته نظرية الحاجة، وهو إدراك الحاجات وليس إحصائها فحسب ، وهذا يعني التركيز على خيارات الأفراد في سلوكهم وتصرفاتهم الهادفة إلى إتباع الحاجات وتقييم النتائج بعد بلوغها الأهداف، فتفهم أن الرضا عن العمل يجب أن يكون في ضوء إدراك الفرد للعمل الذي يقوم به، ذلك لان أنصار هذا الاتجاه يعتقدون بأن السلوك الفردي إنما يحدث طبقا لإدراك الأفراد لطبيعة الموقف، وليس للموقف ذاته كما هو حادث وأبرز هذه النظريات: [2]

ا-نظرية التوقع:

إن صاحب هذه النظرية هو **فكتور فروم VICTOR VROOM** الذي تفحص من خلالها العلاقات التي تربط مابين جهد الأفراد و المكافحات التي يحصلون عليها نتيجة ذالك.

وتعتبر من أكثر النظريات وضوحا ودقة في تفسير سلوك الفرد ودوافعه، وتقوم هذه النظرية على مسلمة أن سلوك الأداء للفرد تسبقه عملية مفاضلة بين بدائل قد تتمثل في القيام بالسلوك أو عدم القيام به، كما قد تتمثل في بدائل أنماط الجهة المختلفة التي يمكن أن يقوم الفرد بها، وتتم هذه المفاضلة على أساس قيمة المنافع المتوقعة من بدائل السلوك المتعلقة بالأداء فدافعية الفرد للقيام بأداء معين في العمل تحكمه منافع العوائد التي يتوقع أن يحصل عليها من الأداء، ودرجة هذا التوقع لدى الفرد أي أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 111.

2 محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي في المنظمات، مرجع سابق،201

محصلة للعوائد التي سيتحصل عليها الفرد ومنافعها لديه،ومدى شعوره بالرضا،فالسلوك الذي يقوم به الفرد، في أي موقف يمر به هو محصلة عملية خيار بين بدائل سلوكية متاحة للفرد في ذلك الموقف [1]

فمهندس صيانة أجهزة تكيف هواء مثلا يطلبه عميل لكي يفحص أحد الأجهزة، أمامه اختيار، أما أن ينفق وقتا وجهد كبيرا في الفحص المتقن، لهذا الجهاز، وما أن يفحصه بسرعة، وعدم تحقيق، وأما أن يعامله بإهمال شديد، المسألة إذن مسألة اختيار.

إن نموذج التوقع من ناحية التطبيق العملي يعتبر هاما بالنسبة للإدارة من جهتين[2]:

أولا: من المهم تحديد ما هي الحاجات التي يسعى العامل إلى إشباعها وتعتبر هذه المعرفة ضرورية لإدارة المنظمة في محاولتها لإيجاد تناسب أو تواؤم بين العوائد المتاحة للعمل وبين الحاجات التي يسعى العامل لإشباعها، وبما أن العوائد التي تعتبر قيمة لبعض العاملين قد لا تكون جذابة للبعض الأخر، فإنه من الضروري أن تمنح العوائد على أساس فردي.

ثانيا: على الإدارة توضيح المسار أمام العمال بين الجهد الذي يبذله، و إشباع حاجاته، لأن دافعية الفرد ستحدد أساسا بالامتيازات التي يضعها الفرد بخصوص مجهوده الذي يؤدي إلى الأداء، الذي يقود إلى العوائد و هذه العوائد المحققة للأهداف الفردية، أي التي تمكن الفرد من إشباع حاجاته و تحقيق رضاه.

ب-نظرية وضع الأهداف: يرى **أدوين لوك Adwin look** أن المسببات الأساسية للرضا عن العمل هي قدرة ذلك العمل على توفير العواند ذات القيمة و المنفعة العالية لكل فرد على حدى، وأنه كلما استطاع العمل توفير العوائد ذات القيمة للفرد كلما كان راضيا عن العمل[3] وأن العوائد التي يرغبها الفرد ليست تماما موجودة في نظرية تدرج الحاجات وأنها تعتمد بالدرجة الأولى على إدراك وشعور كل فرد بما يؤده من عوائد ويرى أنها تناسب وظيفته، ومستوى الوظيفي، و الاجتماعي، وتناسب رغباته، وأسلوبه في الحياة.

مثال: أحد كبار المديرين وفقا لنظرية **مازلو** يجب أن يسعى لتحقيق الذات، و التقدير، ولكن وفقا لنظرية، وضع الأهداف، فإن الفوائد التي يرغبها المدير قد تتضمن العوائد المالية، و

---

[1] رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 134
[2] محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 278
[3] صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 135

الأمان، وأي عوائد أخرى مناسبة له كالحوافز، الترقيات، فالفرد يشعر بالرضا إذا كانت العوائد يتم توزيعها وفقا لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب. ويتضمن تحديد الأهداف عادة خمس خطوات:

أولا: تتوافر حوافز معنية بواسطة البيئة أو أكثر تجديدا بواسطة جزءا و فردي في المنظمة و تتضمن هذه الخطوة عموما تحديد ما تريد المنظمة عمله، أي النتائج المستهدفة، وتوضح الحوافز(زيادة الراتب أو الترقية أو التقدير) التي ترتبط بما يمكن تحقيقه من أهداف.

ثانيا: تتعلق عملية المشاركة في تحديد الأهداف بالطريقة التي يتم بموجبها وضع الأهداف، ويتضمن ذلك عادة قيام المرؤوس، ورئيسه أما باتخاذ القرارات بصورة مشتركة أو أن تكون العملية ذات اتجاه واحد من الرئيس إلى المرؤوس

ثالثا: تحدد طبيعة الأهداف المقررة خصائص تحديد الأهداف وهي الوضوح ودرجة الصعوبة، التحدي والتنافس بين الزملاء

رابعا: يضمن قبول الأهداف المقررة، و الالتزام بها نية الموظف وعزمه على أداء العمل الذي يحقق هذه الأهداف نظرا لقيمة الحافز ومدى إشباع الحاجة وارتباطهما بتحقيق الهدف و أخيرا وضع نتائج تحديد الأهداف تشمل جوانب أداء المهام و الرضا.

شكل رقم 15:عملية تحديد الأهداف



المصدر: صلاح عبد الباقي، مرجع سابق، ص 135

لقد تم استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف و الأساليب المتصلة به لأكثر من حقبتين من الزمان وتم تحديد عدة عوامل تؤدى إلى نجاح هذا الأسلوب منها:

- دعم والتزام ومشاركة الإدارة أمر ضروري ولازم

- يجب أن يركز برنامج الإدارة بالأهداف على الأهداف التي إن تحققت تعود بالفائدة على المنظمة و المدير
- إن تخصص كل الموارد (الوقت، الأفراد)للأعمال الأولوية المتعلقة بالتشخيص و التدريب
- من الضروري معرفة الاختلافات الفروق بين الوحدات و الإدارات، و المهام لأن تطبق برنامج منمط وموحد على الوحدات التي تعمل بطرق مختلفة وتؤدي عمليات مختلفة تحت، قيود وظروف متباينة يصادف مقاومة من قبل الأفراد وقد ينتهي إلى الفشل، و من المحتمل أن تكون التعديلات الطفيفة التي تجرى على برنامج الإدارة بالأهداف قيمة بالفعل.

ثانيا: عوامل الرضا الوظيفي:

يتأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل الناتجة من الفرد نفسه أو العمل الوظيفي أو حتى البيئة التنظيمية المحيطة بالفرد، فتركيبة العامل الجسدية والنفسية تتأثر بالعوامل المعنوية والمادية في تحديد مستوى الرضا لدى العامل، وأهم هذه العوامل:[(1)]

- **الأجر والمكافآت المادية:**

يعتبر العمل مصدر رزق الأفراد، الذي يساعد على تحقيق احتياجاتهم ومقتنياتهم من سكن، لباس، طعام، باعتبارها أولويات، وذلك عن طريق تقاضيهم لأجر، ويعرف بكمية النقود التي يتقاضاها العمال لقاء قيامهم بأعمال معينة تخدم أرباب العمل أو الإدارة المسؤولة عن الإنتاج والخدمات، ويهتم العاملون بالأجور لعدة أسباب مختلفة، فهي تمثل مصدر هام لمعيشة الفرد، ومستوى رفاهيته وقدرته على تامين خدماته، والاحتياجات المالية التي يستطيع أن يفرها لنفسه ولأفراد أسرته، أن الأجور التي يحصل عليها الفرد تؤثر أيضا على وضعه في مجتمعه، وذلك في الحالات التي تقاس بها منزلة الفرد، بالمكاسب المالية أكثر من قياسها بمركزه أو مكانته في عمله والتي قد تكون معروفة بالنسبة لمرؤوسيه مباشرة، ويرى "هارولد ليافيت" أن المكانة والتقدير مهمان بالنسبة للعامل، لكن النقود مهمة من الناحية النفسية لنفس الأسباب التي هي بها مهمة من الناحية

(1) إحسان محمد الحسن، علم الاجتماع الاقتصادي، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 90

الاقتصادية، فهي مادة رمزية، وأساس عام لتبادل السلع والخدمات[1]، وتعتبر الأجور من أهم ما يحفز العمال على العمل في المجال الصناعي، فهي ذات قيمة مباشرة بالنسبة لهم يتم عن طريقها إشباع ضروريات الحياة، كما أنها مهمة للصحة والتعليم، بالإضافة لتوفير الكماليات والمركز الاجتماعي الذي يعتمد على المال الذي يتمثل في الأجر المتلقى من قبل الفرد لقاء ما يقوم به من عمل، ويوزع هذا الأجر على الأفراد بطرق شتى، ولكل طريقة من هذه الطرق أثره في تحفيزه ودفعه على العمل، ومن بين هذه الطرق:[2]

أ ـ نظام الأجر الزمني:

بمقتضى هذا النظام يتم دفع اجر محدد عن وحدة زمنية معينة يقضيها الفرد في عمله (سنة، شهر، أسبوع، يوم، ساعة) وهنا لا يتغير الأجر بتغير كمية الإنتاج، ويصلح هذا النوع من الأجور بالنسبة للأعمال التي يصعب تقدير إنتاجها بوحدات كمية يمكن قياسها، كوظائف الإدارة، والوظائف الإدارية والمحاسبية، الهندسية، وغيرها ويكون صالحا كذلك للأعمال التي تهتم بالجودة أكثر من الاهتمام بكمية الإنتاج، إلا أن هذا النوع لا يشجع روح الابتكار والمبادرات، ولا يوفر حافزا كافيا أمام أفراد القوى العاملة لرفع كفايتهم الإنتاجية وتحسين نوعية إنتاجهم، وفي ظل هذا النظام يصعب التنبؤ سلفا بتكلفة العمل كعنصر من عناصر الإنتاج، فالإنتاج قد يختلف بدرجة ملحوظة منها لا يختلف أجر العامل، ويعاب على هذه الطريقة أنها لا تعطي فرصة للعامل الماهر لبذل مجهود أعلى لشعوره وإدراكه بأنه يتساوى من حيث النتيجة والأجر مع غيره من العمال غير المهرة.

ب ـ نظام الأجر بالقطعة:

وفيها يرتبط أجر العامل بكمية الإنتاج الذي يقوم به، لأنها تعطي فرصة لظهور الفوارق الفردية، وبطبيعة الحال يرتبط الإنتاج بالعمر والصحة والحيوية، وهذه الطريقة تلقي بعبء الإنتاج على العمال أنفسهم، فإذا زاد فهو في مصلحتهم، وإذا قل انخفض أجرهم[3].

ج ـ نظام الأجر على حسب الخبرة في العمل:

---

[1] شفيق رضوان، السلوكية و الإدارية،ط2، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، بيروت، 2005، ص 34
[2] محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية الإسكندرية، مرجع سابق، ص 39
[3] شفيق رضوان، مرجع سابق، ص 34

أي يزداد أجره كلما زادت حاجاته وكثر عدد أفراد عائلته.

تعتبر الأنواع السابقة أكثر الطرق انتشارا في عملية دفع الأجور، وهناك أنواع أخرى مرتبطة بالأجور وتأخذ طبيعة المكافآت أو الحوافز المادية أيضا، وهي:

- العلاوات المستحقة بداية كل عام.
- العلاوات الاستثنائية.
- الاشتراك في الأرباح.
- الأجور التشجيعية.
- العمولات.
- الخدمات التي تشبع في الفرد الكثير من الحاجات الأساسية، كالخدمات الغذائية، الصحية، التعليمية والسكنية.

ويعتبر تحديد الأجور أحد الأمور المعقدة، وذلك بسبب تأثير كثير من العوامل والمتغيرات المتداخلة على معدلات الأجور، وتتضمن كل من المساومة الجماعية، القدرة على الدفع، سوق العمل، القيمة النسبية للعمل والقوانين والتشريعات، وسنقوم بعرض موجز لهذه العوامل[1]:

- المساومة الجماعية: تستخدم كثيرا في الدول الرأسمالية، حيث أن هيكل الأجور الذي يوضع عن طريق بعض المنظمات التي تأخذ دور القيادة داخل الصناعة أو في المنظمة الجغرافية، قد تتبعه الشركات الأخرى العاملة في نفس الصناعة أو في المنطقة الجغرافية، كما أن الزيادات المستمرة في مستويات الأجور المدفوعة للعاملين والتوسع في برامج الخدمات الإضافية، قد يكون نتيجة ضغوط ومساومات نقابية، واتحادات عمالية، فالنقابات العمالية غالبا مما تستطيع التأثير على سوق العمل عن طريق رقابة المعروض من بعض أنواع مهارات العمل.
- قدرة الشركة على الدفع: غالبا ما تستخدم النقابات العمالية القدرة على الدفع كوسيلة للمساومة الجماعية للتدليل على أن ربح الشركة كاف لتدعيم متطلبات زيادة الأجور.

[1] جمال الدين محمد مرسي ، مرجع سابق، ص 505

- ظروف سوق العمل: إن الأجور التي يجب دفعها لبعض الوظائف قد تتأثر بظروف سوق العمل فإذا كان العرض النسبي لبعض الوظائف نادرا، فإن ذلك يحتم على الشركة دفع معدلات أجور عالية من أجل الحصول والمحافظة على العاملين المؤهلين لهذه الوظائف.
- القيمة النسبية للعمل: من المهم أن ترتبط الأجور المدفوعة لكل عامل بدرجة كبيرة بالطلب على وظيفته، وأيضا بالأجور المدفوعة للعاملين في الوظائف الأخرى بالمنظمة لما لذلك من آثار كبيرة خاصة على الروح المعنوية في العمل، فتناسق الأجور يمثل أهمية كبيرة، لذلك يجب عليها أن تحدد الأهمية النسبية لكل وظيفة داخل هيكل الأجور، وبالتالي يكون لديها أساس تبني عليه فروق الأجور بين الوظائف.
- تكلفة المعيشة: إذا أرادت المنظمة الحفاظ على كفاءة ومعنويات العاملين، فإنه يجب عليها أن تدفع لهم أجورا كافية يحسون من خلالها بالرضا، والتي تضمن لهم المعيشة، وإلا سوف يلجا بعض العاملين للبحث عن العمل في مكان آخر لزيادة دخلهم عن طريق الجمع بين الوظيفتين، لذلك تعطي بعض المنظمات مخصصات أسرية، كمنح علاوات على المرتب للمتزوجين وزيادتها بالنسبة للمتزوج والذي يحول.
- التشريع: إن جوانب عديد من الأجور أصبحت تنظم حاليا عن طريق مجموعة من القوانين والتشريعات المختلفة، فهذه القوانين شملت مثلا معدلات الحد الأدنى للأجور مكافأة الأجر، سجلات المرتبات، فمثل هذه النصوص التشريعية لها تأثيرها على الأجور المدفوعة للعاملين(1).

فالعامل يحاول جاهدا تغطية كل احتياجاته عن طريق الأجر المناسب الذي يتقاضاه والذي يعتبر حافزا قويا لزيادة الإنتاج وبذل مجهود، مما ينتج عنه رفع معنوياته، وبالتالي لا يتجسد عدم الرضا من الأجر لدى العامل في حالتين:

- حينما لا يكون الأجر النقدي معادلا للقوة الشرائية.

(1) جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص 505

- حينما لا توزع الأجور بالعدل، إذ من المهم أن يشعر العامل بأنه يكافأ على عمله بعدل، نسبة إلى مؤهلاته ومجهوده ضمن فريق العمل الذي ينتمي إليه، ومن ثم فإن احترام مبدأ العمل أجر متساوي بشكل إجمالي من طرف المؤسسة، يضمن لها حالة من الرضا عن الأجر لدى العامل حتى وإن كان ضئيلا، فمعدلات الأجور ما هي إلا عامل من بين العوامل التي تشير إلى كفاءة العامل وتحثه على العمل بكل رضا إذا ما توافقت مع احتياجاته.

2 - الإشــراف:

يعتبر الإشراف سلسلة من حلقات الاتصال المختلفة في جميع المستويات، حيث يعبر عن عملية تنظيمية تدور حول الجهود التي يبذلها الرئيس نحو مرؤوسيه بغية تحقيق أهداف المنظمة والإشراف عملية يتم من خلالها النمو الفتي للعمال بحيث تزداد وتتحسن خبراتهم ومهاراتهم ومعارفهم في العمل الذي يقومون به، ويقدم الدكتور **"محمد شمس الدين"** تعريفا للإشراف على أنه طريقة يتضمن استخدامها عملية بواسطتها يساعد المشرفون الأخصائيين الذين يعملون مع الجماعات، أو يتحملون بعض المسؤوليات في تنفيذ برامج المؤسسة وخططها على النمو، وأداء مسؤولياتهم على أحسن وجه ممكن[1].

فالإشراف عبارة عن علاقة مهنية بين المشرف وبين من يقوم بالإشراف عليهم، توحدهم السلطة في المؤسسة ويتقبلها الطرفان، والإشراف عملية يتم من خلالها النمو الفني للعمال، حيث تزداد وتتحسن خبراتهم ومهاراتهم ومعارفهم في العمل الذي يقومون به، ويسمى عدد الذين يشرف عليهم شخص واحد، ويخضعون لسلطته بنطاق الإشراف، وهو يحدد عبء العمل وحجم ونوع الوحدات التنظيمية في المستويات الإدارية، ومن الضروري عند تصميم الهيكل التنظيمي مراعاة نطاق الإشراف الأمثل لأنه من الصعب على شخص واحد الإشراف على عدد غير محدد من المرؤوسين وبهذا تتحدد العلاقات التنظيمية بين العاملين في المنظمة، وتتحدد درجة مركزية السلطة[2]. ويعتبر الإشراف بمثابة العنصر المحرك للعمل داخل المنظمات، والجزء الحيوي من وظيفة التوجيه

---

[1] عبد المحيي محمود حسن صالح، التقويم و الإشراف في طريقة العمل مع الجماعات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية 1998، ص193

[2] مصطفى محمود أبو بكر، ضغوط العمل، دار النشر الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص277

الإداري، فالمشرف يواجه باستمرار مشكلة في محاولة توسيع نطاق السلطة الرسمية من خلال ممارسة أنواع من التأثير الشخصي على العاملين[1]، وتتركز مهام المشرف عموما في:

- معاملة المرؤوسين معاملة حسنة.
- إيجاد التنسيق بين أعمال وحدته والوحدات الأخرى.
- تدريب الموظفين والعاملين.
- رفع الروح المعنوية للعاملين.
- الكشف والابتكار عن الوسائل التي تعمل على تحسين العمل وأساليبه.

ويجب أن يتميز المشرف بمجموعة من الخصائص التي تجعله قادرا على أداء مهامه، كالتمتع بصحة جسمية ونفسية جيدة، المظهر اللائق، أن يكون مزودا بالمهارات التي تساعده على إقامة علاقة إشرافية طيبة مع المشرف عليهم، كما يجب أن يتمتع بالمقدرة على معاونة ومساعدة مرؤوسيه، والقدرة على الابتكار، أن يكون المشرف ماهرا في التخطيط والإشراف وتنظيم عمله.

وللإشراف أنماط متعددة يمكن حصرها في نمطين أساسيين هما[2]:

أولا: ـ الإشراف الموجه نحو العمال: وتكون مهمة المشرف الاهتمام بالعامل، وبالتالي يكون الإشراف في نظر المشرف عبارة عن وظيفة اجتماعية ونفسية قبل أن تكون مهمة رسمية وإدارية.

ثانيا: ـ الإشراف الموجه نحو العمل: وهو ذلك الذي ينصب اهتمامه حول الطرق الفنية وأساليب وطرق العمل المساهمة في زيادة الإنتاج، وهو نادرا ما يراعي الناحية الإنسانية للعامل.

هذه العملية كغيرها من عمليات التنظيم طرأت عليها عدة تغيرات، حتى الجانب النفسي المستخدم في تنظيم الإنتاج، فوظيفة المشرف ترتكز بشكل رئيسي على كيفية العمل على زيادة فاعلية الإشراف، وهذا ما أكده **"ليكارت"** في دراساته في معهد البحوث الاجتماعية

[1] محمد علي محمد، علم الاجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 315
[2] السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية في دراسة التنظيم،مرجع سابق، ص 171

بجامعة "**مستيغان**" الأمريكية عند دراسته لمجالات الدافعية والإشراف والأنماط الفعلية للإشراف المرتبطة بالجماعات ذات الإنتاجية المنخفضة، ولقد استخدم في تلك الدراسات معيارين أساسيين لتقييم فاعلية الإشراف وهما:(1)

أ ـ معيار الإنتاجية للعاملين.

ب ـ الشعور بالرضا عن العمل لدى العاملين.

وقد وجد "**ليكارت**" علاقة واضحة بين نوعية الإشراف من ناحية الإنتاجية والشعور بالرضا من ناحية أخرى، كما لاحظ أن المشرفين الذين يركزون على العمل ذاته من حيث التخطيط له والرقابة عليه، هم أولئك الذين يركزون على العلاقات الشخصية المرتبطة بأعمالهم، وهم الذين يطلق عليهم اسم المشرفين المهتمين بالإنتاج، في حين أن أولئك الذين يركزون على العلاقات الشخصية المرتبطة بأعمالهم هم الذين يطلق عليهم لفظ المشرفين المهتمين بالمرؤوسين.

وبناء على هذا فإن معيار فاعلية الإشراف يتمثل في درجة شعور العاملين بالرضا عن عملهم والذي يتمخض عنه زيادة عالية في الإنتاجية، لا يمكن تحقيقها إلا بواسطة هؤلاء الأفراد، لا من خلال الإجراءات المتبعة، كما أن نوع الإشراف أو المنهج الذي يتبعه المشرف سيكون له الأثر الكبير على شعور العاملين ورضاهم وقدرتهم على التكيف والتفاعل وعلى مسويات انجازهم لأعمالهم، ذلك ما يغير بلا شك أصحية الأسلوب القيادي الإشرافي في خلق الروح المعنوية لدى المرؤوسين، وزيادة محفزاتهم، وشعورهم بالانتماء لوظائفهم، ومنظمتهم، وقناعتهم بتحقيق الأهداف المرسومة، وهذا ما يتطلب مهارات فنية، وفكرية وتنظيمية، وإنسانية تساعد المشرف على أدائه لمهامه، وتحقيق أهدافه التي تعتبر أهداف المنظمة بالدرجة الأولى.

3- الاتصال:

إن اعتبار المنشأة منظمة، وتصورها على أنها شبكة متدخلة من الاتصال ونسق عقلاني من التجادل يدفعنا إلى القول أن التغير داخلها مرتبط بالنسق الاتصالي، ويمثل سلوكيات الفاعلين، وعلاقتهم بالإضافة إلى اتجاهاتهم، فالاتصال عملية أساسية وحيوية

(1) موسى خليل، الإدارة المعاصرة، مرجع سابق، ص128

مستمرة لا تقف عند وقت أو مرحلة معينة مرتبطة بالأفراد العاملين، ويعرف الاتصال على أنه " نشاط تبادل غير متوقف، وغير محتمل أحيانا يكون بين اثنين أو مجموعة وحدات (فردية، تنظيمية، اجتماعية)، ويبحث عن تغيير سلوكيات الأفراد للتخليص من الشك الناتج عن اختلاف الوحدات عن بعضها البعض".(1)

كما يعرف الاتصال فنيا بأنه " عملية بقصد مصدر نوعي يتم بواسطتها إثارة استجابة نوعية لدى مستقبل نوعي" أي أن عملية الاتصال تتم بين مرسل ومستقبل للمعاني والأفكار عبر قنوات الاتصال كما يعرفه **أحمد بدوي** على أنه "مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين، ويهدف إلى انجاز مشروع موحد، وبلوغ أهداف مشتركة كما يسمح لكل فاعل داخل المنشأة أن يكون معروفا بشخصية ومهمته فيها ويعمل على ازدهارها، وبالتالي ضمان حياته وفعاليته فيها ويتم هذا النوع من الاتصال وفقا للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقييم العمل والعلاقات الوظيفة داخل المنشأة ".فالعملية الاتصالية ما هي إلا مزيج من عمليتين إدارية واجتماعية يتم من خلالها تفاعل الجماعة، فالفرد لا يمكنه العيش إلا داخل مجتمع أو بيئة يؤثر ويتأثر بها، ويؤدي الاتصال وظائف عديدة داخل المؤسسة الصناعية، فالاتصالات الرسمية تسير عملية التنسيق بين أنشطة العمل المختلف التي تعكس درجة التخصص وتقييم العمل، بالإضافة إلى تحسين العلاقات الإنسانية وتحقيق الانسجام بين أفراد المنظمة، أما الاتصالات غير الرسمية فهي تحقق العديد من الوظائف التي تساعد على تحقيق توازن المؤسسة، ويعتبر هذا النوع من الاتصالات أكثر مرونة من الاتصالات الرسمية، ولكي تتم عملية الاتصال وتقوم بوظائفها يجب أن تتوفر على أربعة عناصر هي:[2]

1 - المرسل: وهو الشخص الذي يود أن ينقل الرسالة إلى طرف آخر ولديه مجموعة من المعلومات والأفكار التي تتأثر بالمكونات والخصائص الشخصية لديه من حيث ميوله، اهتماماته، قيمه، انفعالاته، حاجاته الشخصية كما أنها تتأثر بتوقعاته، وطموحاته وأهدافه.

---

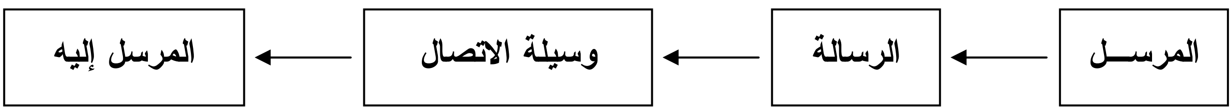
[1] بن زروق جمال، مرجع سابق، ص209.
[2] محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق ص 443

2 - الرسالة: هي عبارة عن رمز من الرموز التي تحملها أفكار وملومات وأفراد المرسل، وهي تأخذ عدة أشكال من الرموز مثل: الكلمات والحركات الأصوات، الحروف، الأرقام، الصور.... كما أن الاختيار الحسن لصياغة الرسالة ورموزها له أهمية لكل من المرسل والمرسل إليه كما أن عدم الاختيار يسبب المشكلات.[1]

كما أن الرسالة قد تتضمن معاني خفية أو غامضة أو مترادفة أو متعارضة وقد تكون هذه المعاني مقصودة من المرسل أو غير مقصودة.

3 - الوسيلة: تلعب وسيلة الاتصال دورا بارزا في فهم الرسالة المرسلة لذلك على المرسل أن ينتقي ويختار الوسيلة الأكثر تعبيرا، وتأثيرا، وفعالية في المرسل إليه كما أن هناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال فمنها الشفهي كالمقابلات، اجتماعات، الهاتف، المحادثات الشخصية....كما أن هناك الاتصالات المكتوبة كالخطابات، المذكرات، التقارير، المجلات، والمنشورات.... ويمكن النظر إلى وسائل الاتصال على أنها رسمية، وهي تلك المستخدمة في منظمات العمل ويعترف بها الهيكل التنظيمي للمنظمة كالتقارير، المنشورات، الأوامر، أو غير رسمية وهي تمارس ولا يعترف بها الهيكل التنظيمي للمنظمة كالأحاديث الودية، تبادل الطرائف، والمناقشات أثناء فترات الراحة وجمع هذه الوسائل ضرورية في عملية الاتصال.

4 - المرسل إليه (المستقبل): هو الشخص الذي يستقبل الرسالة من المرسل إليه من خلال الحواس المختلفة مثل: السمع، البصر، الشم، اللمس، ويتم تنظيم واختيار المعلومات وتغيرها من قبل المستقبل، وعلى ضوء ذلك نعطي لها تفسيرا ومعاني ودلالات.



[1] قباري محمد إسماعيل، علم الاجتماع الإداري ومشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية، منشاة المعارف، الإسكندرية، 1981، ص 372

4- عناصر الاتصال:

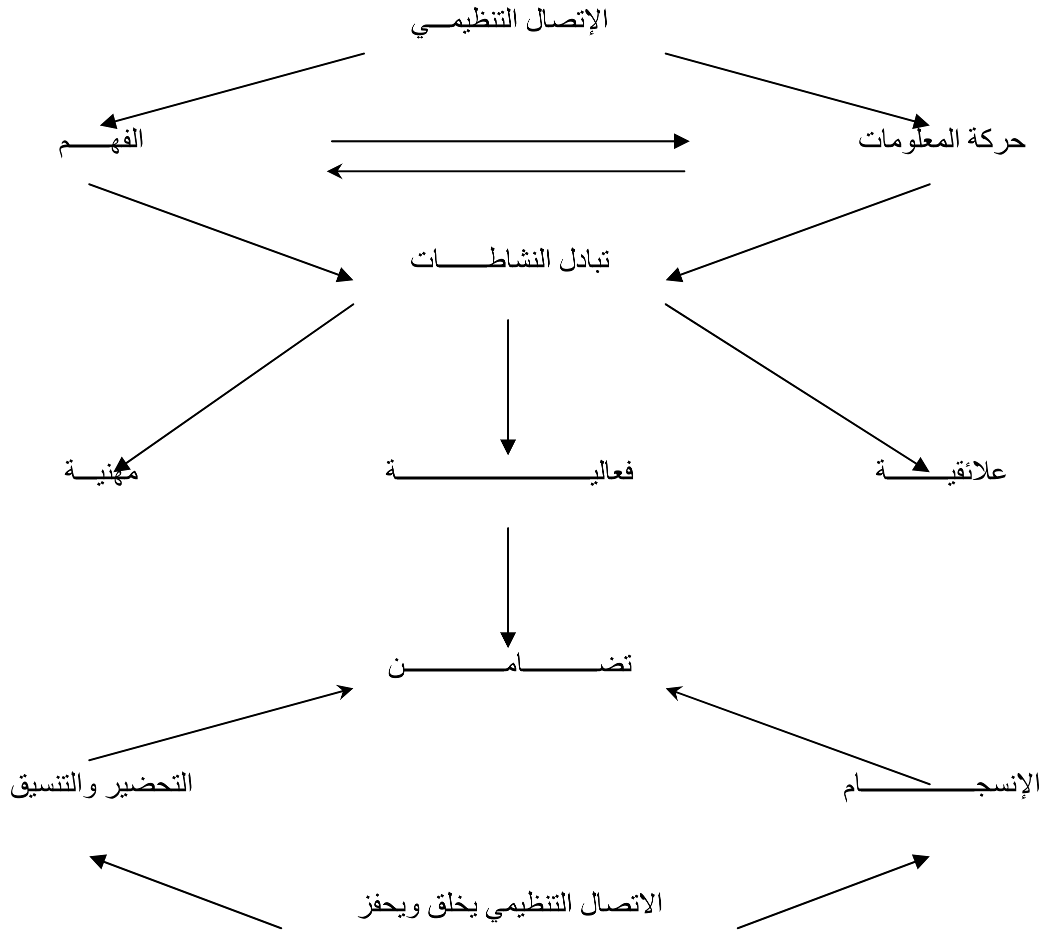
إن الحركة الاتصالية تربط بين سائر أنحاء المؤسسة، حتى تتكامل أجزاء التنظيم، وتقوم العلاقات العامة في كل مؤسسة بهذا الدور حتى يلم كل عامل في المؤسسة بما يجري فيها من أحداث وقرارات وما يعالج مشكلات قد تهمه شخصيا، ومن هنا تقوم الصلة بين العمال والإدارة على أساس من تبادل الثقة أو التفاهم، ومن هنا يشعر العامل بقيمته ودوره وبانتمائه والتزامه مما يرفع من معنوياته ويزيد من رضاه اتجاه عمله، فحين يتلقى العمال البيانات الرسمية الصادقة عن سياسة الإنتاج، الحوافز، الأجور وغيرها نقل الشائعات الكاذبة[1]، لذلك يهتم العمال بما يحدث داخل مجالس الإدارة من مناقشات حول مواضيع تهمهم فتقوم العلاقات العامة في المؤسسة بتوصيل القرارات التي يتوصل إليها مجلس الإدارة بإبلاغ كل الحقائق المتعلقة بمشكلات العمل والعمال وسياسة المؤسسة لحل هذه المشاكل، كذلك قيمة معدلات الإنتاج وتسويق السلع في السوق والأرباح.

إن الاتصال داخل المؤسسة يتم عن طريق نظام اتصال رشيد وفعال ذو اتجاهين، اتجاه رأسي من مستويات عليا إلى مستويات دنيا، واتجاه من أسفل التنظيم إلى أعلاه في رد فعل متكامل، فإذا كانت حركة القرارات الإدارية هابطة من القيادة الإدارية للمؤسسة فإن رد الفعل ينبغي أن يأخذ طريقه كحركة صاعدة من أسفل القاعدة حتى تتعرف القيادات على شكايات القاعدة ومشكلات العاملين ودراسة وجهات نظرهم وتحقيق ما ينبغي أن يكون، وهذا يعود بالفائدة عليه، فشعور العمال بالراحة النفسية وبالمجهودات المبذولة من طرفها لسماع شكاويهم وتحقيق مطالبهم يزيد من دافعيتهم للعمل والشعور بالرضا، وكل هذا ناتج أيضا عن توزيع المعلومات من طرف الإدارة بطريقة كافية ومضبوطة من الناحية الزمنية إلى العاملين خصوصا المعلومات المتعلقة بمشاريع التغير والتي تؤدي إلى الفهم لمحتواه وهدفه وضرورة تنفيذه وبالتالي تحفيزهم على العمل والاجتهاد لإنجاحه بالإضافة إلى تقوية انسجامهم، كما يمكن للاتصال التنظيمي أن يكون وسيلة هامة للتقليص من شدة مقاومة الفاعلين للتغير خاصة إذا أحسن استعماله مما يجعله وسيلة للنوعية والتجديد

[1] بن زروق جمال، مرجع سابق، ص228.

وتتلخص هذه الأفكار في الشكل التالي:

شكل رقم 16: حركة الاتصال



لا شك وأن التخطيط الجيد للاتصال يشمل تحديد الهدف من الاتصال والتعرف على الأدوار والأشخاص المراد الاتصال بهم ومعرفتهم معرفة كاملة واختيار وسيلة الاتصال فقد تستخدم الإدارة وسائل مختلفة مثل الاتصال بالنقابة أو استخدام لوحة الإعلان أو الصحف والمجلات الداخلية، كما قد يتم عن طريق ندوات ومناقشات ونشرات وقد يستخدم العمال وسيلة أخرى كإرسال شكوى أو نظم إلى مجلس إدارة المؤسسة[1]، فالصلة التنظيمية والأداة السلوكية الوظيفية التي تجمع بين أفراد المنظمة للقيام بالعمل الوظيفي، ما هي إلا اتصالات، إذا فإن إي اتصالات سيئة وغير فعالة تؤدي إلى نتائج وإفرازات عكسية سيئة وغير فعالة تؤدي إلى نتائج وإفرازات عكسية سيئة تؤدي بدورها إلى قيام

[1] شفيق رضوان مرجع سابق ، ص132

نزاعات داخلية في المنظمة وكل هذا راجع لنقص في التوضيح مما يؤدي لسوء تفاهم يخلق مشاكل في علاقات العمال إضافة لعدم تعاونهم وبالتالي إحباط وظيفي يؤدي لترد العمال أحيانا، في حين أنه ينتج عن الاتصالات الناجحة فهم جيد لدور كل عامل وموظف كذلك معرفة تامة لأهداف المنظمة وبالتالي سرعة تفاعل وانسجام أفرادها في اتخاذ القرارات والتقيد مما يخلق ارتفاع الروح المعنوية لهؤلاء الأفراد وزيادة إنتاجيتهم وتحقيق رضاهم اتجاه العمل الذي يقومون به.

- فرص الترقية:

يختار الفرد مهنته وفقا لقدراته وميوله، اهتماماته أو لمؤهلاته العلمية الحاصل عليها بمرور الوقت يتدرج في هذا العمل الذي التحق به من خلال ما يكسبه من خبرة منه أو من خلال البرامج التدريبية أو التعليمة التي يتزود بها سوء أكان ذلك ضمن المؤسسة أو خارجها[1] ويحتاج الإنسان في تقديمه ضمن عمله مواصلة وزيادة مستواه، وكمية إنتاجه كما يدفعه لهذا التقدم والنجاح وزيادة الإنتاج تلك التي يطلق عليها حوافز العمل وهي الإجراءات التي تتخذها إدارة العمل بشكل مادي والذي يتمثل في النقود أو في شكل معنوي والذي يتمثل في التقدير أو الترقية التي تعتبر حافزا للعامل على دفعه لزيادة إنتاجيته كما ونوعا لإشباع حاجاته فإلى جانب اعتبارها حافزا معنويا فهي أيضا تشمل الجانب المادي والمتمثل في تحقيق المكاسب المالية كزيادة في الأجر الذي يحصل عليه والترقية هي الانتقال إلى مركز أو وظيفة أعلى من التي كان يشغلها العامل وفيها تزداد المسؤولية والسلطة والمركز ومن جهة نظر العامل، فإن الترقية هي وسيلة للتقدم في السلم الوظيفي وحافز على تحسين أدائه بالإضافة لكونها اعتراف من قبل الإدارة بكفاءة وقدرة موظفيها، إلا أنه قرار الترقية قد يخفض من معنوية عاملين آخرين كانوا يتوقعون الترقية مما يؤدي إلى إحباطهم [2], وتقوم بعض المؤسسات بإعداد خطة متكاملة للترقية وتكون واضحة ومعلنة لكافة العاملين، وقد تمم هذه الخطط على شكل خرائط ترقية يوضع فيها العلاقة بين كل وظيفة والوظائف الأخرى والطرق والإجراءات التي ينبغي إتباعها للترقية والتقدم من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة الأعلى، ولكن تحقيق برامج الترقية والأهداف

---

[1] موسى خليل، مرجع سابق، ص 171.
[2] كارن لانز ، ترجمة فؤاد هلال ، الدليل العلمي لتوظيف و إدارة الأفراد، ط3، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة ، 2000 ، ص14.

الموجودة منها، لابد وأن ترتكز عملية الاختيار على أسس موضوعية وعادلة يسهل من خلالها على جميع العاملين تفهمها والتعرف على المبررات التي تنطوي عليها، كالأقدمية التي يراعى فيها مدة خدمة العامل في المؤسسة فله الأولوية والكفاءة التي تقدر بالإنجازات التي قام بها العامل ومستوى أدائه لعمله.

فترقية العامل وفق أسس ومبادئ واضحة تحقق له الرضا والقبول باعتبار الوصول إلى المراكز الأعلى يتطلب العمل المخلص والجاد، وعن طريقه يوفر فرص التقدم والتقدير والكسب المادي الجيد.

5 ـ ظروف العمل المادية:

لكل عمل ظروف مختلفة ويقصد بها كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر على سلوكه وأدائه وفي ميول اتجاه عمله والمجموعة التي يعمل معها، فهو يرغب في أن يؤدي عمله في مكان مريح وملائم وخال من العقبات والمخاطر التي تحول دون أن يتم عمله في سهولة ويسر، وقد انصب اهتمام الباحثين في السنين الأولى من ظهور الصناعة على دراسة أثر العوامل المادية على الأداء الإنتاجي وكان من بين المهتمين بهذه العوامل " **فريدريك تايلور** " الذي اهتم بوصف الحركة والتعرف بالإدارة العلمية للصناعة وتحديدا أغراضها، ولم تكد تظهر هذه الآراء الجديدة التي انتشرت بسرعة غريبة وبخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد أكدت حركة الإتقان الجديدة على ضرورة الهواء النقي والنور الكافي في المصانع وفترات الراحة للعمال حتى لا يحل بهم التعب بسرعة فيؤثر في إنتاجيتهم[1].

ورغم أن " **فريدريك تايلور** " قد نجح إلى حد ما في استثارة العوامل التي تدفع العمال إلى إتقان أعمالهم، إلا أنه عزل العامل ككائن بشري له طموحاته وأحاسيسه ورغباته عواطفه عن الآخرين، وهذا ما تداركه بعده " **التون مايو** " في نظريته للعلاقات الإنسانية وأهميتها، والمهم في هذه الدراسة هو إبراز أهمية تحسين ظروف العمل الفيزيقية لتحقيق الرضا لدى العامل، فدرجة تقبل العامل للبيئة المادية المحيطة به تؤثر على عمله وبالتالي على رضاه، وتكون الظروف المادية ملائمة إذا توفرت وسائل الإضاءة والتهوية وسهولة

[1] حسن الساعاتي، علم الإجتماع الصناعي، ط3، دار الطليعة العربية ، بيروت، 1980، ص317

الحركة والنظافة بالإضافة إلى قلة الضوضاء ووسائل وقاية العامل.....إلخ، ولقد وجد أن إضاءة سكان العمل تعتبر عاملا هاما في بيئة العمل وكذلك التهوية[1].

وسنتطرق فيما يلي إلى أهم العوامل والظروف المادية التي يجب توافرها في محيط العمل.

1-الإضـــاءة:

تعتبر إضاءة المكان من أهم عوامل ظروف العمل الفيزيقية، فقد دلت بعض الدراسات التي تناولت 61 عاملا صناعيا ومكتبيا على أن العينين يؤديان أعمالا هامة خلال 70% من اليوم في العمل[2]، وتساعد الإضاءة الجيدة على زيادة الإنتاج وتخفيض التعب فهي لا غنى عنها بالنسبة لصحة وسلامة وكفاءة العمال وبدون الإضاءة المناسبة يتوقع ضعف في مقدرة العيون على الإبصار وزيادة نسبة الحوادث، فقد أثبتت الدراسات أن معدل الحوادث يزداد بنسبة 25% في حالة الإضاءة غير الكافية بالمقارنة بالإضاءة العادية، وتختلف الإضاءة باختلاف الأعمال والأفراد، فما يعتبر إضاءة مثلى لعمل معين أو لشاب قد لا يعتبر كذلك بالنسبة لعمل آخر أو لعامل متقدم في السن فكلما زاد سن العامل احتاج لإضاءة أشد لتحسين إنتاجه ومن العيوب الشائعة في الإضاءة الضوء الغير موزع توزيعا مناسبا ذلك أن تكيف العين للضوء لا يؤثر فقط بمقدار الضوء الذي تستقبله من مكان العمل وحده أو من الشيء الذي يلاحظه الفرد فالوهج يشتت الانتباه ويسبب الصداع كما أن الضوء غير المباشر والموزع توزيعا جيدا والذي يزيل الضلال هو الضوء المناسب لعملية الإنتاج،[3] فيجب أن يتساوى توزيعه في جميع أنحاء حجرة العمل مع زيادة في شدته في حيز العمل إن اقتضى الأمر.

ويعتبر الضوء غير المباشر هو خير وسيلة تكفل الإضاءة المتجانسة وكذلك الضوء شبه المباشر عن طريق المصابيح لذا يجب الاهتمام بارتفاع الأسقف وأشكالها وارتفاع المصابيح، ويمكن مزج الضوء الطبيعي بالإضاءة الصناعية ويتم إسقاطها بشكل غير

(1) حسين عبد الحميد، أحمد رشوان، المجتمع و التصنيع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1995 ، ص50
(2) أحمد عزت راجح ، علم النفس الصناعي، ط2، الدار القومية للطباعة و النشر، الإسكندرية، 1995 ، ص327
(3) كامل محمد محمد عويضة، مرجع سابق، ص 145

رسمي، وبالتالي فإن الإضاءة الطبيعية هي التي تتميز بشدة الضوء المناسبة والخالية من الوهج والتي تحقق راحة الفرد وكفاءته في العمل.

2-التهويـــة:

تؤثر التهوية تأثيرا كبيرا في أداء الفرد ونشاطه وسلوكه عموما، فتشير الدراسات إلى أن التحسين في شروط التهوية قد نتج عنه زيادة الإنتاج بحوالي 4% ونقص في كشوف المرض بنسبة 50%، كذلك فإن إدخال تكييف الهواء في مكاتب الموظفين نتج عنه نقص الوقت الضائع نتيجة مرض الموظفين بنسبة 45%، كما تشير الدراسات في صناعة الغزل والنسيج أن حرارة الجو ورطوبته تزيد من تعب العمال وتبين أنه إذا زيدت سرعة حركة الهواء إلى 147 قدما في الدقيقة فإن راحة العمال وكفايتهم تزداد.[1] كما يتبين أن سوء التهوية سرعان ما يؤدي إلى شعور العامل بالنعاس والخمول والتعب والضجر والضيق وحتى التفكير في ترك العمل، فالآثار الضارة لسوء التهوية ليست ناتجة عن تناقص الأكسجين أو إلى تزايد ثاني أكسيد الكربون بقدر ما ترجع إلى ركود الهواء وما يترتب على ذلك من ارتفاع درجتي الحرارة والرطوبة، فمتى ارتفعت درجة الحرارة والرطوبة تعذر على الجسم التخلص من فضل حرارته بصورة موصولة فيختل توازنه[2]،أيضا تزيد حساسيته بالإجهاد وفقدان الشهية والصداع، وحيث أن معظم الأعمال الصناعية تتم داخل جدران المصنع فإنه من الضروري التهوية لطرد الغازات وتجديد الهواء من العناصر الضرورية لصحة العامل بالإضافة لتوفير درجة حرارة ملائمة في كل فصول السنة، والتخلص من الغازات الكريهة والأدخنة السامة كل هذه الخطوات والإجراءات من شأنها أن تقلل من استياء العمال الذي يبرر عدم رضاهم وبالتالي يحدث العكس فيخلق لدى العامل رغبة في العمل وسرورا أثناء أدائه، فترتفع إنتاجيته مما يزيد من مدخول المؤسسة الذي يغطي بدوره نفقات الإصلاحات التي مست التهوية.

3 ـ ساعات العمل:

تعتبر ساعات العمل من العوامل المؤثرة على رضا العامل ويرجع ذلك إلى أن عدم تنظيم ساعات العمل يؤدي إلى إصابة الفرد بالإجهاد والتوتر، بالإضافة إلى أن طول ساعات

[1] عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، ص 204
[2] كامل محمد محمد عويضة ، مرجع سابق، ص 145

العمل اليومي يؤدي في كثير من الأحوال إلى إحراق وملل الفرد وضعف صحته، ويتصور البعض على أنه نوع من الاستهداف التدريجي لصحة الفرد. وتحديد ساعات العمل وتخفيضها كان من المطالب الأساسية التي نادى بها العمال في القرن التاسع عشر حيث كان يمتد الدوام آنذاك من شروق الشمس إلى غروبها إلا أنه بدأ في التناقص إلى أن أصبح حوالي 8 ساعات في اليوم، وقد أثبتت الدراسات أنه من الخطأ أن نضن أن زيادة ساعات العمل يؤدي إلى زيادة الإنتاج بل أن الإنتاج قد يحتفظ بمستواه أو يزيد إن نقصت ساعات العمل، وبعبارة أخرى لا يتوقف حجم الإنتاج على طول ساعات العمل بل هو مرهون بكثافة العمل أي بمقدار ما يبذله العامل من جهد خلال وحدة معينة من الزمن وعلى قدر ما يشعر به من الراحة والرضا عن عمله[1]، وقد أثار **"سكوت Scott"** مشكلة عدد ساعات العمل في اليوم في الولايات المتحدة الأمريكية، مؤكدا أن ساعات العمل الطويلة في يوم معين أو زيادة ساعات العمل الأسبوعية تؤثر على رضا العامل عن عمله، ويرى أن العمال وخاصة النساء يفضلون العمل 4/4 ساعة أي لمدة 5 أيام في الأسبوع[2]

كذلك ترتبط زيادة ساعات العمل دائما بزيادة معدلات الحوادث والأخطاء بالإضافة إلى ارتفاع معدلات الغياب وذلك بسبب الإرهاق والإجهاد الذي يصاحب تلك الزيادة مما يدفع الأفراد إلى الغياب أو التأخر عن الحضور إلى العمل كرد فعل سلبي نتيجة هذه الزيادة، كذلك فإن طول ساعات العمل يؤثر على علاقة الفرد بأسرته وذلك لأنه يضطر إلى أن يقضي قدرا كبيرا من الوقت في العمل للانتهاء من متطلبات وظيفته، ولا يعود إلى البيت إلا متأخرا، بالإضافة إلى أنه قد يعود محملا بالأوراق والمستندات المطلوب الانتهاء منها أو بالمشاكل والقرارات المطلوبة سرعة البت فيها، مما يؤثر عليه سلبا. وبالتالي فالبحث عن أنسب عدد الساعات للعمل اليومي وعن أنسب وقت لفترات الراحة أثناء العمل يرمي إلى تفادي الإجهاد والتعب والتألم وتجنب المزيد من حوادث العمل، وبالتالي ترك شعور إيجابي لدى العامل وجعله يحس بالرضا والارتياح إزاء وظيفته.

---

[1] أحمد عزت راجح، علم النفس الصناعي، ط2، الدار القومية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1995، ص 327

[2] صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعة المصرية، 1974، ص 216

4 ـ الضوضاء:

تترك الضوضاء تأثيرا سلبيا على قدرة الأفراد الإنتاجية، وقد عرفت بأنها الصوت غير المرغوب فيه، وعلى ذلك يمكن اعتبار القطعة الموسيقية ضوضاء إذا لم يرغب في سماعها العامل[1].

وتدل الدراسات على أن العمل في الضوضاء يكلف أكثر من ناحية استنفاد الطاقة والجهد من العمل في الجو الهادئ، وتوضح هذه الدراسات أن الإنتاج في صناعة الغزل والنسيج يزداد بمقدار 3% كما تزداد القدرة الفردية للعامل بمقدار 7,5 % إذا ما استعملت وقايات للأذن تضعف شدة الضوضاء بحوالي 50 % وبالتالي تزيد من شعور العامل بالإرتياح، كما تبين دراسات أخرى أن إنتاج العمال زاد بنسبة 37,5 % كما نقصت العيوب والأخطاء 60 ـ 7 وحدات فقط عندما نقل العمال من مكان الضوضاء إلى مكان آخر للعمل أكثر هدوءا[2]، فالضوضاء تتسبب في ارتفاع معدل دوران العمل، كما قد ينتج عنها زيادة الأخطاء في السلع المصنوعة ودلت التجارب على أن الضوضاء لا يكون ضررها ملحوظا في إنتاجية العمال الذين يقومون بأعمال حركية بسيطة، وإن كانت تنقص دائما وإلى حد ما من كفايتهم الإنتاجية، كما وجد أن الضوضاء العالية خاصة غير المنتظمة والتي تصدر عن الآلات تتناسب آثارها الضارة طرديا مع صعوبة العمل، وتبقى مسألة الضوضاء نسبية، أي تتوقف على مدى ارتفاع الصوت بالنسبة للأذن ويضاف إلى هذا أن معظم العمال لا يستمتعون بالعمل في ظروف تسودها الضوضاء العالية، وإن تخفيض الضوضاء قد يكون من أهدافه تحسين العلاقات والاتصال بين العمال مما يذهب شعورهم بالاستياء ويغلب عليه الرضا خصوصا إذا شعر اهتمام الإدارة براحته.

من خلال العوامل السابقة يتبين لنا أنه لا يوجد عنصر واحد يؤدي إلى الإحساس بالرضا، وإنما هناك تداخل وتكامل بين هذه العوامل، فلضمان إحساس العامل بالرضا وجب على الإدارة التحقق من توفير جميع العوامل الضرورية والمتاحة لراحة العامل النفسية والجسمية.

---

[1] عبد الغفور يونس، تنظيم الصناعي و إدارة الإنتاج، الدار القومية للطباعة و النشر، الإسكندرية، 1966 ، ص213

[2] عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، مرجع سابق، ص 206

رابعا: ـ مؤشرات عدم الرضا الوظيفي:

للرضا الوظيفي عوامل ومؤشرات خاصة به كغيره من الظواهر الأخرى، والتي تتجسد في سلوكيات معينة تصدر عن الأفراد سواء كانت هذه السلوكيات تخدم المنظمة أم لا؟ فهي موجودة، وسنقوم بتحليل بعض المؤشرات التي تعبر عن عدم رضا العمال والتي تلخص فقدان شعورهم بأهمية العمل الذي يؤدونه، كالتغيب، الإضراب، التباطؤ في العمل، الإهمال واللامبالاة، ...

1 . التغيب: هناك فرق بين مصطلحي التغيب والغياب، فالتغيب مفهوم يحوي توفر الإرادة الفردية في الانقطاع عن العمل، أي عدم حضور الشخص إلى العمل رغم أنه مدرج في جدول العمل، أما الغياب فهو مصطلح يحوي معنى الغياب بسبب خارجي عن إرادة الفرد[1].

ولقد عرف **"سارجنت فلورنس Sarjent Florins"** (بأنه الوقت الضائع في المنشأة الصناعية بسبب تغيب العاملين، هذا التغيب الذي يمكن اجتنابه، أو بسبب تغيبهم الذي لا يمكن تفاديه، ولا يدخل التغيب بسبب إضراب العمال أو بسبب إغلاق المؤسسة أو بسبب التأخير لمدة تصل إلى ساعة واحدة أو ساعتين).[2]

وهناك العديد من المصانع في العالم تعاني هذه المشكلة، وتعد هذه الظاهرة سلبية ينقطع فيها العامل عن العمل وتكون دون إشعار المصنع بذلك، مما قد يربك منهاج العمل في المصنع ويخل بعملياته الإنتاجية، كما يسيء إلى قابليته على إنتاج السلعة بالكمية والنوعية المطلوبة، ويعد التغيب إشارة موضوعية لعدم تكيف الإنسان مع محيط عمله وعدم رضاه، كما أنه يلخص حالات التوتر والاستياء لدى العمال، بالإضافة إلى تطلب تغيب العمال وجود نسبة من العاملين الاحتياطيين حتى يمكن مواجهة هذه المشكلة، مما يضيف نفقات إضافية على التكاليف نتيجة زيادة أجرهم.

كذلك يترتب مما سبق أنه يتعذر قياس نسبة الاحتياطي التي يسببها التغيب أي أن العامل البديل يتقاضى أجرا على العمل يخصم من مرتب العامل المتغيب بدون عذر، فبعد التحاق هذا الأخير بالعمل لا يوضح للإدارة والمشرفين الأسباب الحقيقية التي تكمن خلف تغيبه،

[1] محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، ص104

[2] محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 170

بل يعطي أسبابا واهية ليست لها علاقة حقيقية بالانقطاع عن العمل كالمرض، ووجود بعض الظروف الأسرية القاهرة، بعد السكن عن الوظيفة ...... الخ، وتشير الإحصائيات الاجتماعية إلى نسبة الانقطاع عن العمل بين النساء خصوصا المتزوجات أعلى من نسبة الانقطاع عن العمل بين الرجال، وذلك للظروف الاجتماعية الصعبة التي تعاني منها النساء العاملات[1]، ذلك أن النساء مسئولات عن أزواجهن وأطفالهن وتدبير شؤون بيوتهن ومسئولات أيضا عن أعمالهن الإنتاجية، ومثل هذه المسؤوليات علاوة عن العوامل الأخرى هي التي تؤدي الى انقطاعهن عن العمل، وقد تلجأ بعض إدارات المصانع إلى فرض العقوبات الرادعة بحق المتغيبين عن العمل كعقوبات، قطع الأجور، الفصل عن العمل، التنبيه، ولفت النظر، كما أن هناك إدارات أخرى تحاول معرفة العوامل السببية التي تكمن خلف ظاهرة التغيب وتتخذ الإجراءات العملية لمعالجتها.

فإذا كانت العوامل السببية لظاهرة التغيب عن العمل تنحصر في عدم حصول العامل على الاحترام والتقدير، وفشله في إحراز أهدافه وطموحاته وعدم قابلية عن الانتقال الاجتماعي وقلقه يدور حول مستقبله ومستقبل عمله، فإن الإدارة ينبغي أن تعالج هذه الأسباب باتخاذ الإجراءات الفعالة إزاء المعوقات والظروف الصعبة التي يعاني منها العامل، [2] فلو كان هذا الأخير يحصل على درجة من الرضا أثناء خدمته أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل، فنستطيع أن نتنبأ بأنه سوف يحضر إلى العمل والعكس صحيح، ومن المهم أن يكون للعمال اتجاه جيد نحو أعمالهم أي أن يكون موقفهم اتجاه عملهم إيجابيا، [3] فالرضا يرتبط عكسيا بالغياب لذا على المنظمة تقديم زيادة الخدمات والمزايا الإضافية لها من دور في جذب أفراد ذوي المهارات العالية، فتحفزهم على أداء فعال ومرتفع للعمل.

2 . الشكاوى والتظلمات:

رغم الآثار الإيجابية لهذا السلوك المتمثلة في تقديم اقتراحات جديدة والكشف على نواحي قصور معينة في العمل، فإن الفرد يستجيب لها في شكل استجابات عاطفية طبيعية مثل:

---

[1] عبد المنعم عبد الحي، علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1984 ص66
[2] حسن الساعاتي، مرجع سابق، ص 94
[3] محمد سلطان ، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص480

الغضب، القلق، التذمر المستمر، الذي يصيب العامل نتيجة شعوره بالظلم، كما قد تكون ناتجة عن أوهام واضطرابات نفسية يتخللها العامل للدفاع عن نفسه إزاء عدم قبول الآخرين له وملاحقته، مما يجعله كارها وحاقدا لمحيط عمله[1]، وتعتبر كثرة الشكاوى والتظلمات المقدمة على الإدارة والمسئولين دلالة على وجود متاعب وعدم الرضا على جانب من جوانب العمل، ولهذا تعتبر من بين مؤشرات الرضا الوظيفي الذي تؤثر على المؤسسة والعمال، وقد درس أحد الباحثين هذا الموضوع عن طريق المقابلة الشخصية الشكاوى الخاصة بالعمال والموظفين الساخطين على أعمالهم فكانت النتيجة كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (2): يبين الشكاوي المقدمة من طرف العمال

الشكوى	عدد العمال
عدم كفاية الأجور	18
عدم الشعور بالأمن	14
صعوبة العمل	18
قلة فرص الترقية	08
رئاسة العمل	06
عدم ملاءمة ساعات العمل	08

فنسبة الشكاوى والتظلمات المرفوعة من طرف العمال لرؤسائهم تزداد كلما ازداد شعور العمال بالظلم والنقائص وعدم الكفاية من حيث (الأجور، الأمن، الترقيه، ...) من

[1] عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 60

طرف المؤسسة[1]، وحيث أن الكثير من المنظمات لا تسمح بالتعبير عن مثل هذه الاستجابات والمشاعر، فيضطر الأفراد إلى كبتها، مما يؤدي إلى إصابتهم ببعض الأمراض النفسية، كما يلجأ الأفراد إلى طرق وحيل بديلة للتعبير عن مشاعر عدم الرضا، كتعطيل الآلات وإثارة المشاكل مع الزملاء.

3 ـ الإضـــراب:

يعتبر الإضراب من أكثر الوسائل تطرفا، يلجا إليها العمال لفرض إرادتهم وتنفيذ مطالبهم دون اللجوء إلى العنف، لكنه يتسم بالقوة ويعتبر أحد أهم مؤشرات عدم الرضا والتذمر، فالعامل يلجأ إليه باعتباره أحد أنواع الغياب، فهو صراع جماعي وصناعي مفتوح من أجل كشف النقاب عن مشكلات وقضايا العمال نتيجة لعدم رضاهم، وغالبا ما تكون النقابات هي المنظمة[2].

ولعل من أهم أدوارها ووظائفها ما يسمى بالمساومة الجماعية، حين تساوم النقابة مع الإدارة بشأن ظروف العمل بقصد التوصل إلى اتفاق، ويعتبر التوقف عن العمل **picketing** أول الحلول حيث يقوم العمال بعملية الإضراب الجزئي **sit down strike** حين يتوقف العمال عن العمل وهم في أماكنهم لمدة ساعة أو لعدة ساعات، كما قد يتعمد العمال الإبطاء في عملهم بشكل ملحوظ، فتظهر الحركة البطيئة واللامبالاة المتعمدة.

ويعتبر الإضراب عن تذمر وعدم رضا العامل بالظروف المحيطة به في العمل، كما يلجأ إليه للتخفيف من حدة التوترات التي يعانيها، فهو يعتبر أن الإدارة هي المسؤول الأول عن تأزمه والإضراب يحقق أو يحل بطريقة أو بأخرى أزماته وما يعانيه، مما يولد لديه إحساسا بالرضا على عكس منظمة العمل التي تتحمل تكاليف باهظة جراء هذا السلوك والمتمثلة في نقص الإنتاج وتكاليف الأيام المفقودة من العمل.

(1) عبد الغفار حنفي و آخرون، محاضرات في السلوك التنظيمي، ط1، مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2002 ،ص214

(2) إسماعيل قباري، مرجع سابق، ص351

4 ـ تـرك العمـــل:

ويعتبر من سلوكيات الانسحاب المترتبة على ضغوط العمل، ويستخدم هذا المصطلح للإشارة إلى معدل الأعضاء الذين يتركون المنظمة خلال مدة زمنية معينة، وعادة ما يدرس هذا المتغير في علاقته بعوامل أخرى مثل طبيعة الإشراف والرضا عن العمل[1].

فعندما يترك العامل وظيفته من تلقاء نفسه، فهذا يدل على أنه غير راض عنها، أما أسباب الترك فيمكن معرفتها من خلال المقابلات الشخصية التي تتم مع العمال وكثيرا ما تكشف هذه المقابلات عن أسباب غير منتظرة، أولا يمكن معرفتها بغير هذه الطريقة، وقد أسفرت نتائج أحد البحوث التي أجريت على عمال بمصنع أمريكي للطائرات أثناء الحرب العالمية الثانية عن الأسباب التي يمكن اعتبارها أسباب الترك الإرادي، وقد ظهر عنها أن نصف هذه الأسباب تتصل بالعمل وبظروفه، وأن النصف الآخر أسباب شخصية، فأما الأسباب المهنية مرتبة كالآتي: عدم رضا العامل عن مركزه في العمل، الرغبة في عمل آخر، عدم الرضا عن العمل بوجه عام، وأما الأسباب الشخصية فهي على حسب أهميتها، ((أسباب صحية، رعاية الأطفال، أسباب تتعلق بالمواصلات))[2].

إن ترك العمل يعد آخر خيار يلجأ إليه العامل للتعبير عن عدم رضاه عن العمل واستيائه، فعدم الاستمرار في المؤسسة التي عمل بها خصوصا لو كانت فترة الخدمة طويلة، يؤثر عليه نفسيا واجتماعيا إن لم يجد العمل المناسب، بالإضافة إلى تخلي المؤسسة عنه يعد خسارة لها أيضا إذا ما تعلق الأمر بالأفراد الأكفاء والمخلصين والذين أنفقتهم عليهم في سبيل جلبهم وتعيينهم وتدريبهم لهذا تقوم العديد من المؤسسات بتعايش حالات الانفصال عن العمل ومحاولة مفاوضة العمال والوصول إلى اتفاقيات تجعلهم يعدلون عن قراراتهم إزاء ترك العمل.

5- التباطؤ في العمل:

تكون معنويات العامل مرتفعة إذا ما كان راضيا على نظام مؤسسته ومنسجما مع أهدافها فيكون أداؤه جيدا، لكن في حين لا يستطيع تحقيق طموحاته وذاته وأهدافه والانسجام في محيط عمله فإن ذلك يؤثر سلبا عليه وعلى أدائه فيكون غير راض عن عمله، وتظهر عدة

---

(1) محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص306 .

(2) عبد الغفار حنفي و آخرون، محاضرات في السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص495.

أشكال من الإهمال واللامبالاة وعدم الانضباط والتباطؤ في الأداء، التي تعتبر من الظواهر السلبية التي تتعرض لها العديد من المشاريع الصناعية، فالعمال تحت هذه الظاهرة يتعمدون في تقليل قابليتهم على العمل والإنتاج ويتظاهرون بأن قدرتهم لا تتجاوز السقف الذي يحددونه، علما أنهم قادرون على الإنتاج أكثر مما ينتجونه فعلا من السلع الصناعية، فالعامل الواحد كما تشير دراسة **"زويك"** في مصانع **"لانكشاير"** ينتج معدل 1500 م من القماش خلال فترة ثمان ساعات، بينما يستطيع إنتاج أكثر من 2800 م من القماش في الوقت المحدد إذا أراد ذلك[1]، فتباطؤ العامل في عمله يكون بأمور لا تتعلق بالإنتاج كانشغاله في التحدث مع رفاقه العمال وذهابه لتناول الشاي والطعام في الأوقات غير المحدودة لها والتدخين، قراءة الصحف بين آونة وأخرى، علاوة على أنه يعتمد على في بطء حركته داخل المصنع خصوصا خلال عمله على الماكينة إلى ابعد الحدود، ويأتي إلى المصنع متأخرا ويغادر باكرا، والنتيجة الحتمية لهذا السلوك انخفاض الإنتاجية وهبوط نوعيته وتكون أسباب التباطؤ واللامبالاة للعمل متنوعة كعدم رضاه عن وظيفته أو ما تقدمه له، قلة الأجور- عدم قابلية العامل على سد حاجاته الأساسية وفشله في تحقيق المستويات المعيشية التي يطمح لها ، عدم احترامه وتقديره في غير ذلك .

ونلاحظ أن مؤشرات الرضا الوظيفي مرتبطة ببعضها البعض، حيث تتأثر بالحالة التي يكون عليها مستوى الرضا، فإذا كان مرتفعا نتوقع انخفاض نسبة الغياب، وترك العمل ، وسرعة في وتيرة الإنتاج بالإضافة تحسين الجودة والتقليل في اضطرابات ويحدث عكس هذا إذا انخفض مستوى رضا العامل .

خامسا قياس الرضا عن العمل:

بالرغم من وجود اتجاهات متعددة لدى الفرد، تجاه الجوانب المختلفة لعمله إلا أنه من الصعب تقييمها،ويرجع هذا إلى صعوبة الملاحظة المباشرة للاتجاه وصعوبة استنتاجه بدقة من خلال سلوك الفرد فإلى حد كبير يعتمد في قياس الرضا عن العمل ما يذكره الفرد، وعادة

[1] إحسان محمد الحسن، علم الاجتماع الاقتصادي، مرجع سابق، ص 95

لا يفصح بصورة صادقة عما بداخله ومقياس الرضا عن العمل يكون طبقا لرد الفعل في العمل والأجوبة المتاحة و المعتمد عليها لقياس لرضا الوظيفي وفقا لهذه الطريقة هي : [1]

I- معدلات القياس و الرد على الأسئلة

و هي من أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا عن العمل، و تستخدم معدلات القياس الكاملة، و فيها يقوم الأفراد بالإجابة على الأسئلة التي تسمح بتسجيل ردود فعلهم عن العمل و من أشهر المعدلات.

- **الأجندة الوصفية للعمل (JDI)**

و الأسئلة بها تتناول خمسة جوانب مختلفة هي، العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية، الإشراف، الزملاء.

- **طريقة قائمة استقصاء جامعة مينسوتا لقياس الرضا:**

و هي تستخدم طرق مختلفة حيث يكمل الأفراد معدل القياس هذا إلى الحد الذي يكونوا إما راضين أو غير راضين عن جوانب مختلفة عن عملهم (أجرهم، فرص التقدم فيه).

و هاتان الطريقتان تركزان على جوانب متعددة، ومختلفة من الرضا عن العمل كما أن هناك مقاييس أخرى تركز على جانب أو عدد من جوانب العمل مثل قائمة استقصاء الرضا عن الأجر **Pay satisfaction** الذي يهتم بالحالات النفسية اتجاه العوامل المختلفة لجوانب أنظمة الأجور. و يوفر قياسات مختلفة عن هذه العوامل النقدية مثل الرضا عن مستوى الأجر العلاوات، الزيادة في الأجور المزايا الإضافية، و إدارة نظام الأجور.

II- المقابلات الشخصية(مقابلات المواجهة):

وتضمن مقابلة العاملين وجها لوجه، عن طريق إعطاء الأسئلة للعمال بنظام معين لتسجيل إجابتهم، وفي تلك الطريقة يمكن معرفة أسباب الحالات النفسية المصاحبة للعمل[2] ، كما وتتم مقابلة المواجهة في بيئة يشعر ويحس فيها العاملون بحرية في الكلام وعدم التقيد، وبهذا تتم أول خطوة اتجاه تصحيح أو محو المشاكل كما وتكون المقابلة الموجهة(أي نوع من

[1] محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، ص 198.

[2] محمد شفيق، الإنسان و المجتمع مقدمة في السلوك الإنساني و مهارات القيادة و التعامل، مكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997 ، ص129.

القياس الفردي)ناجحة إذا أجاب الأفراد بأمانة، وهذا لا يتم إلا إذا أحسوا بالأمان و بالتالي يكونون قادرين على التقرير الدقيق لمشاعرهم في ظل حماية الإدارة لاستجابتهم وحقهم في الخصوصية، أي لا يكونوا مهددين إثر إدلائهم بآرائهم و أجوبتهم، ولو كانت ضد الإدارة أو تحمل في طياتها استياء من بعض الأمور التنظيمية ولإجراءات المتبعة،و ظروف العمل إلى غير ذلك ويعتبر مقياس **ليكرت likert** من أهم مقاييس الاتجاهات التي يحتاجها الباحث في ميدان العلوم الاجتماعية دون غيره لأمرين [1]

أ- أن مقياس **ليكرت** هذا يعد أكثر المقاييس سهولة ودقة وهو أبسطها وأسرعها في الإعداد ونتائجه تعتبر مرضية وذلك عند قياس الآراء و الاتجاهات في البحوث الاجتماعية

ب-أنه أكثر المقاييس انتشارا واستعمالا في قياس الآراء، وتعتمد طريقة **ليكرت** على إجابات الأفراد في تحديد تدرج المقياس ، ويطلب فيه من المختبرين أبداء رأيهم في كل حالة في مراحل من الموافقة، و المعارضة تبلغ 5 درجات، وبدلا من اقتراح الدرجات المختلفة لاتجاه واحد يطلب إلى الشخص تقديم إجابته على سؤال معين بإحدى الصيغ التالية:

1- أوافق بشدة

2- أوافق

3- غير متأكد

4- معارض

5- أعارض بشدة

ويشمل إعداد سلم لبكرت على جانب تجريبي حيث يتم حذف البنود التي لا تحقق ارتباطا كافيا مع مجموعة البنود كلها أن استعمال المقياس لبكرت يتطلب إتباع الخطوات التالية: [2]

1- بناء مقياس ما يحتوى على عبارات مختارة صمم بعضها بصيغة الإيجاب، وبعضها الآخر بصيغة السلب بحث تتبع كل عبارة بخمس أراء متراوحة بين الموافقة القوية و المعارضة الشديدة.

2- تستبعد العبارات ذات المعان الغامضة أو التي لها أكثر من معنى أو رأي واحد.

---

[1] محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات ، مرجع سابق ص 199.

[2] محمد شفيق، مرجع سابق، ص 130.

3- يجب أن تكون العبارات أو وحدات المقياس من ذلك النوع الذي يدل على أراء يختلف بشأنها الناس لا على حقائق أو بديهيات.

4- اختيار عينة لأجراء البحث وجمع الإجابات المختلفة.

5- فحص انسجام نسق الإجابة لكل عبارة ومقارنة ذلك بمجموع التقاط المتحصل عليها.

6- تجمع الدرجات التي يتحصل عليها الأفراد الذين يتفقون في استجابتهم بالنسبة لكل عبارة من العبارات الواردة في الاختبار ثم تحدد النسبة المئوية لهم .

إن طريقة مقياس ليكرت تتأثر بعدد العبارات أو الموضوعات، أي شمول الاتجاه كذلك بشدة نحو كل عبارة أو كل موضوع، كما تتأثر أيضا باضطراب الاستجابة أو تناسقها [1]

وعليه فإن قياس الرضا ليس بالأمر الهين خاصة عندما يتعلق الأمر بقياس رضا الجماعة من العمال، إذ قد تلعب الفروق الفردية دورا أساسيا في تحديد الإجابة الجماعية مما لا يمكن من وضع البرامج الضرورية لمعالجة عدم الرضا الذي قد يعاني منه بعض الأفراد لأسباب مختلفة، وذلك لآن الاتجاه العام قد لا يكون إيجابيا عند حساب مجموع إجابات العينة وبناء على هذا فلا ينبغي الاكتفاء بالقياس الجماعي للاتجاه بل الاعتماد على تقنيات أخرى أكثر فعالية كإجراء مقابلات حرة واستجوابات مقننة ودراسة الحالات.

[1] مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص 140

الفصل الرابع

واقع التغير التنظيمي من خلال سياسة التصنيع في الجزائر

أولا: التطور التاريخي لإستراتيجية التصنيع في الجزائر:

إن تحقيق التطور الصناعي وبناء القاعدة الإنتاجية اللازمة لتحقيق تنمية حقيقة مرتبط بمواكبه مختلف التطورات والتغيرات الحاصلة في المجال التنظيمي فقد شهدت تنظيمات العمل خلال السنوات الأخيرة تحولات وتغيرات بنائية متعددة الجوانب وذلك استجابة لتلك التغيرات التي شهدها النظام الاقتصادي العالمي خلال السنوات الماضية، حيث كان الهدف منها هو تحقيق التكيف على مستوى البيئة التنظيمية بشكل خاص والبيئة الاجتماعية بشكل عام، والواقع أن تلك التغيرات الصدفة أو بشكل فجائي، ولكنها وصفت بكونها تغيرات مقصودة أراد من خلالها أصحاب المشروعات الصناعية إدخال نوع من الديناميكية على تنظيمات العمل، وهذا عن طريق تغير أساليب التسيير القديمة واستبدالها بأساليب جديدة مغايرة تتماشى مع الظروف المستجدة هذا إضافة إلى تغيير شكل السلطة الإدارية، واستخدام أنماط تكنولوجية جديدة في عمليات الإنتاج، كذلك طرق تقسيم العمل وأنساق الاتصال، كل هذا سعيا وراء تحقيق مزيد من الفعالية الاقتصادية وبالتالي تحرير البلاد من التبعية للخارج.

وهذا مما يؤكد عليه الميثاق الوطني، وقد اعتمد النموذج الجزائري على الصناعات المصنعة الموجهة لتوليد تنمية مستقلة للاقتصاد الوطني ولعب دور هام في إحداث التكامل الاقتصادي عبر التراب الوطني وإحداث مراكز تنموية وجعلها كأقطاب صناعية حقيقية، وتتمثل هذه الصناعات أساسا في الصناعات الهيدروكربونية (المحروقات),والصناعات الثقيلة المتمثلة في صناعة الحديد والفولاذ والميكانيكية التي تقوم بدورها بإنتاج وتركيب الشاحنات والحافلات والجرارات كذا الصناعات المصنعة التي اعتمدت عليها الجزائر وتهدف إلى إيجاد وسائل تعمل على شراء الصناعات الأخرى والرابط فيما بينهما[1]،وسنتطرق فيما يلي إلى الأسس التاريخية لإستراتيجية التصنيع في الجزائر من خلال المواثيق الرسمية باعتبارها منطلقات فكرية ونظرية للنموذج الصناعي .

1)- برنامج طرابلس جوان 1962:

يعتبر أول وثيقة رسمية تقدم إستراتيجية التنمية التي طبقت في الجزائر المستقلة، وقد ركز الخطوط العريضة التي تتعلق أساسا بالمحافظة على الاستقلال الوطني وهذا بتشييد

[1]- علي غربي، يمينة نزار،مرجع سابق، ص 68.

جمهورية جزائرية ديمقراطية شعبية وتأميم كل المؤسسات التي كانت تابعة للمصالح الأمنية[1], كما ركزت هذه الوظيفة على ضرورة الملكية الجماعية لوسائل الإنتاج قصد توفير احتياجات كافة فئات وشرائح المجتمع واختيار الجزائر لإستراتيجية التصنيع بعد الاستقلال يعتبر أمرا حتميا لان الوضعية الصناعية دمرها الاستعمار، وما تبقى لا يتعدى كونه مجرد ورشات صغيرة تحوي صناعة خفيفة ذات تميز بسيط، غير انه بدلا من توفير الشروط الملائمة لتكيف العمال في القطاعات الصناعية المتواجدة ومع الأنماط التكنولوجية السائدة من أجل إستعاب التعقيبات التكنولوجية محليا فتكون تقاليد الصناعة ملائمة، فإن برنامج طرابلس همش المعطيات النوعية للتركيبة الاجتماعية وحاجاتها المستقبلية.

وقد أكد على الإسراع بالتنمية الاقتصادية بغض النظر عن أبعاد التكنولوجيا المستوردة وقد وجه هذا الميثاق خطابا قاسيا إلى القطاع الخاص، من خلال عدائه للبورجوازية الوطنية، لكن نظرا للظروف الناتجة عن الاستقلال، فإن الميثاق أثار مشاركة القطاع الخاص الأجنبي من خلال القانون الأول للاستثمار في جويلية 1983 لتشجيع سلطة البلاد له، وما سيتخلص من ميثاق طرابلس أن القطاع الخاص الوطني الصناعي كان مهمشا لم يعطي له الصفة الشرعية إلا النشاطات الحرفية.

2)- ميثاق الجزائر 1964:

وهو ثاني وثيقة اعتمدتها الجزائر لدعم مسارها الصناعي، وقد أكدت كسابقتها على ضرورة إتباع النهج الاشتراكي من اجل إرساء نظام اقتصادي واجتماعي يسمح لكل فرد بالمساهمة في النتيجة الشاملة، وقد حدد ميثاق الجزائر الخطوط العريضة للسياسة الاقتصادية في النقاط التالية[2].

- إقامة مجمع صناعي كقاعدة لبناء صناعة ثقيلة بالجزائر وذلك بالاعتماد على التكنولوجية الحديثة.

- توفير مواد الاستهلاك المحلي الذي يسمح بتخفيض الواردات لاسيما مواد الاستهلاك ورفع الصادرات بالنسبة لهذه المواد.

---

[1]- حداد صونية، (دراسة المقررات الاجتماعية للنقل التكنولوجي في المؤسسة الصناعية العامة بالجزائر)، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وأعمال، غير منشورة، جامعة باتنة، الجزائر، 2003، ص76.

[2]- علي غربي، يمينة نزار، مرجع سابق، ص 69.

- خلق مناصب شغل جديدة طبقا لما تسمح به الادارة العامة للمؤسسة[1] ويعتبر ميثاق الجزائر وثيقة هامة تمثل برنامج عمل أكثر وضوحا من برنامج طرابلس.

3)- الميثاق الوطني 1976:

ويهدف إلى تعزيز المبادلات الصناعية وذلك عن طريق الربط بين مختلف فروع الإنتاج حيث يتضمن الميثاق الوطني الفقرة التالية: " إن شكل تصنيع البلاد من حيث صفة الشمول والكثافة التي يمتاز بها يتضمن بصورة طبيعية إقامة صناعات متطورة تلتزم استخدام التكنولوجية المتقدمة " وإن قوة المؤسسة ترجع أساسا إلى كيفية استعمالها للوسائل أكثر مما تعود إلى مدى حجم هذه الوسائل هذا يجب أن يحترم التنظيم الداخلي للمؤسسة وقوانين تسييرها مبدأ اللامركزية ومبدأ توزيع الصلاحيات[2]. فعلى الإدارة والمصالح اللامركزية أن تتكلف بكل ما يتعلق بسياسة الإنتاج والتسويق والتطوير والمراقبة، وبكل ما يتصل بإقامة الهياكل والوسائل الأكثر تكيفا مع إنجاز الأهداف المرتبطة بالمؤسسة وكذلك كل ما يساعد على تعزيز فعاليتها ورفع كل من مستوى المردودية، ومستوى إنتاجية العمال، ويجب أن يترك قدر كبير من حرية المبادرة للوحدات والأقسام الكبرى التي تتناسب مع توزيع المهام داخل المؤسسة[3]، حيث يمكن لهذه الأخيرة إنجاز عملها دون عرقلة ودون تحمل الأعباء البيروقراطية، فهياكل التسيير لا تشكل قواعد غير قابلة للتحول، فيمكن تعديلها وتحسينها، أو تحويلها طبقا للتجربة والأهداف الجديدة التي ينبغي بلوغها، ولتنمية القوى الإنتاجية وبالتالي التقدم والرقي.

4)- الميثاق الوطني 1986:

ينص محتوى الميثاق على عمل الصناعي وتحقيق التطور، وذلك تحت مبادئ الاشتراكية، كما جاء لتصحيح الأخطاء الواردة في المواثيق السابقة، وقد ركز على محاولة التخلي عن التبعية للدول المتطورة، وذلك بالتحكم في العلوم، واكتساب التكنولوجيا عن طريق التكوين، كما تطرق إلى السلبيات الناتجة عن الاستثمارات مع المؤسسات الأجنبية لما تخلفه من مضاعفة الكلفة الاقتصادية والمالية، حيث على ضرورة المشاركة العمالية في

---

[1]- ميثاق الجزائر 1964، ص 47.
[2]- الميثاق الوطني 1976، ص 220.
[3]- نفس المرجع، ص 127.

تسيير المؤسسات لتطوير الوظيفة الاقتصادية لها كما أن إقامة المؤسسة الاشتراكية قد خلقت الإطار التنظيمي الملائم الذي يسمح لمختلف فروع القطاع الصناعي بتنظيم هياكل وإبراز كيانات تسعى أن يتكيف مع مختلف مراحل التنمية الوطنية ومع ما تحقق من رقي في مجال التحكم في التكنولوجيا والتقنيات الحديثة المتعلقة بتسيير المؤسسات.

مراحل سياسة التصنيع في الجزائر:

- المراحل التنظيمية التي مرت بها المؤسسات الاقتصادية بعد الاستقلال:

لقد قامت الجزائر بإرساء قواعد في ميدان التصنيع ومرت من خلال ذلك بعدة تغيرات تنظيمية على مستوى المؤسسات الصناعية وسنقوم بتحليل تلك التغيرات وما يترتب عنها في تأثيرات على جماعات العمل خلال المراحل التاريخية المتعاقبة في عام 1962 إلى غاية وقتنا الحالي، ويمكن تقسيم سياسة التصنيع في الجزائر إلى عدة مراحل هي:

1- مرحلة التسيير الذاتي:

بعد الاستقلال واجهت الدولة أزمة اجتماعية واقتصادية وكان شغلها الشاغل هو مواصلة تسيير الأجهزة القائمة ولذلك كان التسيير الذاتي كحل مفروض من الواقع، وفكرة التسيير الذاتي لم تكن وليدة تفكير عميق وإنما كانت استجابة لظروف اقتصادية وسياسية واجتماعية معينة فرضت عليها العمل بهذا النمط حيث كانت جل المؤسسات الصناعية صغيرة الحجم، واستيعابها لليد العاملة قليل، فقدر عدد المؤسسات بين 314 و345 مؤسسة توظف 30000 عامل كان رد فعلهم بعد رحيل العاملين الأجانب هو الاندماج لمتابعة النشاط بها، وأصبح التسيير الذاتي قائم على أساس تحمل العمال مسؤولية التسيير من خلال هيئات يمارسون عن طريقها نشاطاتهم[1].

وقد تبين بأن القوى الاجتماعية التي شاركت في الثورة لم تكن لها القدرة الكاملة التي تمكنها من فرض سلطتها على الأفراد والجماعات والسيطرة على أجهزة الدولة فبالرغم من تأكيد الثورة خلال مؤتمر طرابلس على تطبيق الاشتراكية غير أن ذلك لم يترجم في الواقع بعد الاستقلال، حيث كانت تدخلات الدولة غير محددة أحيانا ومتناقضة أحيانا أخرى,

[1]- سعيد أوكيل وآخرون، استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994ص20.

و الشيء الذي ساعد على تأزم الوضع الاقتصادي خلال تلك الفترة هو الرحيل الجماعي لأغلبية مالكي المصانع والوحدات الصناعية الصغيرة، حيث أدى هذا التوقف إلى تعطل معظم الوحدات الإنتاجية، ومن ثم أخذ العمال الجزائريون على عاتقهم مهمة تسيير هذه الوحدات والحفاظ عليها حتى لا يتعرض للإتلاف من قبل المعمرين، وقد تبع هذا الإجراء إصدار السلطة السياسية بعض النصوص القانونية التي تحمي حقوق العمال في تسيير هذه الوحدات تسييرا ذاتيا عام 1963، وقد قام التسيير الذاتي على مبادئ رسمية هي:

تحقيق الاستقلال الاقتصادي للوحدة الإنتاجية في إطار الخطة العامة.

تحقيق الاستقلال الإداري للوحدة الإنتاجية التي يتولى العمال تسييرها تسييرا ذاتيا وفق القوانين المسطرة.

توزيع الأرباح المحققة داخل الإنتاجية على العمال بعد اقتطاع الحصة المقررة للدولة.

وقد تم تحديد الأسس الفعلية التي تنظم التسيير الذاتي الصناعي عن طريق الهيئات المتخصصة التالية[1]:

الجمعية العامة للعمال:

وتضم العمال الداخليين في المؤسسة شريطة أن يكونوا حاملين للجنسية الجزائرية وأن تزيد أعمارهم 18 سنة، وتعقد الجمعية العامة اجتماعاتها كل ثلاثة أشهر بناءا على طلب من مجلس العمال أو لجنة التسيير، وتعتبر هذه الجمعية الهيئة العليا داخل المؤسسة تتولى تنظيم العمل وتوزيع الوظائف والمسؤوليات كما تكون مكلفة بانتخاب مجلس العمال.

مجلس العمال:

يتراوح عدد افراده ما بين 10 إلى 100 عضو، شريطة أن تكون ثلثي2/3 أعضائه من عمال الإنتاج، وينتخب هؤلاء الأعضاء لمدة ثلاث سنوات مع تجديد المدة كل أربعة أشهر ويتولى مهمة التنظيم الداخلي للمؤسسة، من شراء وبيع الأجهزة، المعدات، ويقرر أيضا القروض بالإضافة إلى تكليفه بانتخاب ومراقبة لجنة التسيير.

لجنة التسيير:

[1]- عبد اللطيف بن أشنهو، التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط(1962، 1980)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1983 ص 11.

وتضم من ثلاثة إلى إحدى عشر عضوا منتخبا، شرط أن يكون ثلثي أعضائها من عمال الإنتاج، حيث يتولى هؤلاء مهمة تعين الرئيس لمدة سنة، وتركز أنشطة لجنة التسيير في تأمين كل وظائف التسيير داخل المؤسسة من خلال دراسة الخطط التنموية وفقا للبرامج السنوية، كما تدرس القوانين المحددة لتنظيم العمل وتنظر في المشاكل المطروحة على مستوى الإنتاج، وتجتمع هذه اللجنة مرة على الأقل في الشهر أو أكثر إذا تطلبت مصلحة المؤسسة ذلك، كما يتولى رئيس لجنة التسيير مسؤولية القيادة ويرأس الجلسات التي تعقدها لجنة التسيير.

المدير:

يحدد المرسوم المدير بأنه يمثل سلطة الدولة داخل المؤسسة، فهو يسهر على المساواة بين مختلف العمليات الاقتصادية والمالية ويؤمن تكامل الخطة الداخلية للمؤسسة مع المخطط الوطني[1]، كما يقوم بوظيفة التسيير اليومي ويطبق قرارات لجنة التسيير ومجلس العمال التي تتوافق مع القوانين المرسومة، كما يعين المدير من طرف الوزير المكلف بعد موافقة المجلس السنوي لتنشط التسيير الذاتي لقد حققت مرحلة التسيير الذاتي خطوة هامة في التنظيم الذي كانت تهدف الدولة من خلالها إلى تجسيد مبدأ القيادة الديمقراطية في التسيير، كما أن استرجاع الثروات الطبيعية والإشراف عليها والتحكم في وسائل الإنتاج كان يحتاج لتحديد إستراتيجية جديدة للمؤسسات وقد كانت مشاركة العمال فيها كبيرة وفعالة كما قد نص نظام التسيير الذاتي على مبدأ توزيع المداخيل والذي يشمل أن للعمال نصيب في الأرباح التي تحققها المؤسسة، ويعتبر دافعا للعمال على العمل والاهتمام بمصالح المؤسسة أكثر، فنجاحها يرجع بفائدة عليهم ويحقق رضاهم، ولقد مس التسيير الذاتي هياكل عدة خاصة الصناعات سنة 1964 ما يعادل 330 مؤسسة صغيرة الحجم، وقدر عدد الموارد البشرية التي تشغل بهذه المؤسسات 3000 عاملا[2]، وقد كان التسيير بين العمال والمديرين يتم دون اختيارات كما كانت العمليات الواسعة والاجتماعات المتكررة هي وسيلة الاتصال حيث يتم وضع خطة تنمية للمشروع في إطار الخطة الوطنية، وكذلك الاستثمار والإنتاج وبرامج

---

1 - يوسف سعدون، مرجع سابق، ص 08.

2)- بوطه عبد الحميد، (واقع تسيير الموارد البشرية في التنظيم الإداري)، دراسة حالة مؤسسة العصر والمصبرات الغذائية (وحدة نقاوس)، رسالة ماجستير في علم اجتماع التنظيم وعمل، مذكرة غير منشورة، جامعة باتنة، الجزائر، 2000، ص 67.

المبيعات السنوية وتنظيم العمل وتوزيع المهام والمسؤوليات[1] وعليه فالمؤسسة العمومية في تكوينها الأول نشأت على أساس الأملاك الشاغرة، فأي مصنع أو مشغل أو ورشة يهجره مالكه الفرنسي الهارب بأمر الدولة بتسييره لعماله، بالإضافة إلى سلسلة التأمينات التي تمت في الجزائر وتناولت المصالح الأمنية: تأميم مزارع الاستعمار عام 1963، تأميم قطاع نقل النقط عام 1963 من خلال منع شركة فرنسية من امتلاك الأنبوب الثالث، واتخاذ الحكومة قرار تملكه بناءا على القانون الفرنسي نفسه، الذي يعتبر وسائل النقل الكبرى قطاعا عموميا، وهي أول معركة خاضتها الجزائر في ميدان تأميم النفط، وقد أعطى مرسوم 22 مرسوم 1963 الشكل النهائي للمؤسسة المسيرة ذاتيا والقائمة على أساس تحمل العمال مسؤولية التسيير من خلال عدة من الهياكل التنظيمية.

لقد كان استرجاع الثورات الوطنية والإشراف المباشر عليها، والتحكم في وسائل الإنتاج، وتدخل الدولة في عملية الاستثمارات الإنتاجية بشكل أهم محاور التسيير الذاتي، وكانت الدولة ترغب في تجسيد الديمقراطية داخل تسيير المؤسسات، فمشاركة العمال كانت كبيرة وفعالة من خلال ممثلين لهم، كذلك مبدأ توزيع المداخيل التي ينص على أن للعمال نصيب في الأرباح التي تحققها المؤسسة[2]، وهكذا فقد تضمن التسيير الذاتي العديد من التناقضات خاصة فيما يتعلق بشكل ممارسة السلطة داخل التنظيمات الصناعية المسيرة ذاتيا، فالمعروف أن القوانين المنظمة للتسيير قد منحت للعمال حق ممارسة السلطة، وحرية التصرف في تنظيم ظروف عملهم، غير أن الواقع كشف عن خضوع مجلس العمال لسلطة مركزية وضعت حدودا فاصلة لمنع ممارسة مثل هذه الحقوق أما الشكل الثاني فيعبر عن تناقض المفهوم لمبدأ التسيير الذاتي مع إستراتيجية سلطة الدولة التي تهدف إلى إقامة قطاع اقتصادي وطني عن طريق ضم وحدات التسيير الذاتي ثم إلغائه تدريجيا في أواخر الستينيات[3] بانضمام العمال إلى وحدات إنتاجية لم يكن القصد منه اشتراكهم في التسيير فالعامل ظل خاضعا لسيطرة قيادة البيروقراطية ليست لها خبرة كاملة بإدارة وتسيير جماعات العمل، حيث ظلت هذه الجماعات بعيدة كل البعد عن المشاركة في اتخاذ القرارات

---

1)-نفس المرجع السابق، ص 68.

2- الهاشمي لوكيا ,وبعلول زهير، (القيادة الإدارية للمؤسسة العموميات)، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة،ع7،الجزائر، 1996 ص 41.

3- يوسف سعدون، مرجع سابق، ص 08.

بسبب انعدام فتوات الاتصال بين الإدارة والعمال وجل التناقضات التي ظهرت على مستوى تنظيمات العمل خلال هذه المرحلة كان سببها تعارض المصالح بين كل من رجال الإدارة الذين يمثلون سلطة الدولة، وبقية جماعات العمل التي تنتمي إلى تنظيمات التسيير الذاتي، وبمرور الوقت فقد يتمكن رجال الإدارة أن يكسبوا تحالف هيئات التسيير لمصلحتهم[1] ومن ثم تحولت هذه الهيئات من هيئات وضعت لأجل الدفاع عن مصالح العمال إلى هيئات تتعارض مع طموحاتهم ومصالحهم المقررة.

2- مرحلة التسيير الاشتراكي (1965 – 1978):

بعد استناد الاقتصاد الوطني على القطاع العام كقاعدة خصوصا في المجال الصناعي سعت المؤسسات العامة من خلال تبنيها لسياسة جديدة [الاشتراكية] إلى إحداث تغيرات في تسيير الاقتصاد وقد كان من أهداف هذا النظام الاشتراكي إعادة تنظيم العلاقات بين العمال والمسيرين الصناعيين وذلك بالتأكيد أساسا على ضرورة مشاركة العمال إلى جانب الإداريين في التسيير، وقد نص ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات بأن مشاركة العمال والإداريين في التسيير تؤدي إلى نتائج جيدة كما تساعد على التخلص من أي تفكير قد يؤدي إلى سيطرة البيروقراطية[2] .

كما أن النظام يسعى إلى تحويل العامل من ضعف الأجير إلى عامل منتج ومسير في آن واحد[3].وتتوزع السلطة تبعا لهذا النظام على مجموعة من الهيئات بعضها يكون منتخبا من طرف العمال أنفسهم وهي: اللجان الدائمة والمجلس النقابي وخلية الحزب، أما مجلس المديرية فيكون مختلطا، حيث يتم انتخاب عضوين من العمال تكون الأغلبية من الإدارة.

- مجلس العمال:

وينتخب لمدة ثلاث سنوات يتمتع هذا المجلس بعدة صلاحيات منها:

- يكلف بمراقبة المؤسسة أو الوحدة ويسهر على تنفيذ البرامج كما يعد تقريرا سنويا يلخص فيه النتائج التي توصل إليها وما هي الخطوات التي يجب اتخاذها مستقبلا.

---

[1]- نفس المرجع، ص 09.

[2]- مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص 233.

[3]- Mostapha Boutenfouchet, Le Socialisme dans l’ Entreprise, édition S.N.E.D, Alger, 1978, P39.

- يشارك مجلس العمال مع المديرية في إعداد سياسة التشغيل داخل المؤسسة أو الوحدة ويخطط برامج التدريس المهني والتوجيه.

مجلس المديرية: يضم مجلس المديرية من سبعة إلى تسعة أعضاء في حين يتكون مجلس مديرية المؤسسة من تسعة إلى إحدى عشر عضوا منتخبين من طرف مجلس العمال لمدة ثلاث سنوات، ومن مهام هذا المجلس:

- يساهم في تحديد القانون الأساسي للمستخدمين وإعداد جدول الأجور وفقا لسلم الوظائف المتبع داخل المؤسسة.

- يشارك في إعداد البرامج العامة لنشاطات المؤسسة أي برامج البيع والإنتاج والتموين، وتقدير الميزانيات وحساب الخسائر والأرباح، إضافة إلى مشاركته في تعين ممثلين للمديرية في اللجان الدائمة التي ترعي حل الخلافات داخل محيط العمل والسهر على صحة وسلامة العمل.

اللجان الدائمة:

وتمارس نشاطاتها من خلال خمسة لجان رئيسية وهي:

لجنة الشؤون الاقتصادية والمالية، لجنة الشؤون الاجتماعية والثقافية، لجنة شؤون المستخدمين والتكوين، لجنة الشؤون التأديبية، لجنة شؤون الصحة والأمن ويتراوح عدد أعضاء كل لجنة من ثلاثة إلى خمسة أعضاء يعينهم مجلس العمال، ويشارك مجلس المديرية في تعيين ممثلين له من اللجنتين الأخيرتين.

لقد جاء الميثاق الوطني في 27 جوان 1976 وحدد الخطوط العريضة الأساسية للنظام الاجتماعي والثقافي وكذا الإطار العام لنشاط القوى الاجتماعية للثورة من جهة وضع الخطة العامة للدولة الاشتراكية وما ينبغي أن يكون عليه الاقتصاد الوطني مستقبلا[1]، أما إذا عدنا إلى عنصر الإنتاج والتسميات التي تطلق على مواقع الإنتاج فقد جاء الميثاق بأن الإنتاج الصناعي يتم في وحدات كبرى تستخدم تقنيات متطورة وتشكل مجتمعات ضخمة كما تتطلب الإطارات المجزية و يد عاملة تتزايد كفاءتها باستمرار[2] ومن هنا يتضح أن هذه الفترة بدأ فيها نوع من الاهتمام بنمط العمال وكفاءتهم التكنولوجيا المستخدمة والشروط اللازمة

1- ناصر دادي عبدون، اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص155.
2- سفير ناجي، محاولات في التحليل الاجتماعي، ترجمة بوغبور الأزهر، المؤسسة الوطنية للكتابة، الجزائر، دون سنة نشر، ص 41.

لاستخدامها وليأتي بعدها الاهتمام بتوفير الجانب المالي الذي يؤمن تأطير الأفراد، وبالتالي توفير الكفاءات اللازمة وكذا محاولة تطوير جوانب عديدة أخرى ولكن من جهة بعيدة نوعا ما عن التصنيع ففي المخطط الرباعي الثاني (1974 – 1977) والدي تقرر خلاله توظيف 100 مليار دينار منها النصف لتقويم المحروقات[1]، لقد أولت الجزائر أهمية للتصنيع كمحاولة لحماية هذه المؤسسات فرضت نظام تسيير خاص وفقا للقانون التسيير الاشتراكي أن هذا يعكس نمط التسيير السائدة في تلك الفترة ويرى **عبد اللطيف آشنهو** أن هناك عاملين أساسين يساعدان على تعميق صورة الخلاف بين جماعات العمل هما[2].

نظام المركزية: ويشير هذا النظام إلى أن جميع المؤسسات خلال هذه المرحلة قد حاولت السيطرة على عمليات تنمية نشاطها بشكل سريع يجعل اتخاذ القرار في المؤسسة مركزيا إلى أقصى حد، وذلك عن طريق مضاعفة سلم تسلسل الوظائف الإدارية مما أدى إلى ظهور أشياء عميقة لدى جماعات العمل وانتشار ظواهر سلبية داخل هذه التنظيمات مثل: الرشوة، المحسوبية والكسب غير المشروع وغيرها ...

نظام الوصية: ويشير إلى أن المدير العام لأي مؤسسة يتصرف تحت سلطة الوزير الوصي ويكون مسئولا عن التسيير العام للمؤسسة في نطاق اختصاصاته المحددة التي يكلف بها بموجب النصوص التشريعية والتنظيمية.

فالمؤسسات الجزائرية في ظل التسيير الاشتراكي كانت تمارس نشاطاتها تحت وصاية الوزارة المختصة التابعة، ومن ثم لم يكن لها الحق في اتخاذ القرارات أو إصدار الأوامر إلا من خلال الرجوع إلى المركز، كما جعل هذا النظام علاقاتها المؤسسة مع الوزارات الأخرى ومؤسساتها، وعلاقات المؤسسة مع المؤسسات الأخرى في نفس القطاع تنظم عن طريق الجهة الوصية في كل النشاطات التي تمارسها والواقع أن عدم فعالية أنساق الاتصال على مستوى تنظيمات العمل، ظل المشكل المطروح خلال هذه المرحلة بالذات، نظرا لاهتمام إدارة المؤسسات بنوع واحد من قنوات الاتصال وهو الاتصال النازل الذي يخدم مصالحها التي تقتضي توفير الوسائل الضرورية لنقل المعلومات من أعلى إلى أسفل وفي المقابل لا تهتم بالنوع الثاني أي الاتصال الصاعد لأنه يمثل بالنسبة إليها عبئا متزايدا

1- أحمد هني، اقتصاد الجزائر المستقلة، ديوان مطبوعات الجامعية، الجزائر، 1991، ص30.
2- عبد اللطيف بن آشنهو، التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط، مرجع سابق، ص 281.

يجب التخلص منه[1].وقد يرتبط ضعف أنساق الاتصال داخل التنظيم بتفكير الجماعة التي تتلقى الرسائل أو المستقبلة لها، فالرؤساء عادة ما يرغبون في تدعيم شبكات الاتصال مع زملاء العمل الذين يتشابهون معهم في السلم الوظيفي سواء عن طريق الهاتف أو الفاكس أو غيرها من الوسائل الأخرى، وفي المقابل لا يرغبون في تلقي المعلومات من جماعات العمل الأخرى التي تشغل قاعدة التنظيم على اعتبار أنهم أقل منهم رتبة في السلم الوظيفي، بالإضافة إلى كونهم أقل خبرة بمجالات الإشراف والتسيير.

مما لاشك فيه أن مظاهر علاقات العمل تختلف من تنظيم إلى آخر وذلك بالنظر إلى اختلاف الظروف الاقتصادية، الثقافية والسياسية للمجتمع الكبير من جهة، واختلافها حسب العناصر الداخلية للتنظيم في حد ذاته من جهة أخرى، وقد سعى **يوسف سعدون** إلى تحليل بعض مظاهر علاقات العمل داخل المؤسسات الصناعية الجزائرية خلال مرحلة التسيير الاشتراكي كما يلي:[2]

المظاهر الفردية:

وقد بينت المؤشرات الإحصائية التي سجلتها مفتشيه العمل خلال عام 1977 بأن هناك ارتفاعا متزايدا في عدد المخالفات التي تحدث داخل المؤسسات الصناعية حيث تم تسجيل ما يقارب من 6000 مخالفة ضمن حوالي 1458 وحدة إنتاجية تراوحت العقوبات فيما بين الإنذارات الشفوية والطرد النهائي، وهذا يعني أن علاقات العمل قد سادها عدم التفاهم نظرا لعدم رضا ساعات العمل عن ظروف العمل السائدة داخل هذه المؤسسات.

وقد تم تسجيل زيادة في عدد حالات عدم الانضباط داخل تنظيمات العمل مما ترتب عنه زيادة حالات الفصل، حيث أكدت التقارير نفسها أنه ضمن 25 لجنة من لجان التأديب كانت أسباب الفصل خلال نفس السنة أي سنة 1977 كالتالي:

[1]- يوسف سعدون، مرجع سابق، ص 19.
[2]- يوسف سعدون، مرجع سابق، ص ص 20-21.

جدول رقم 3: يبين أسباب فصل العمال سنة 1977

أسباب الفصل	النسبة
ترك مكان العمل	% 70
الغيابات المتكررة	% 12
رفض العمل	% 06
المثابرة والعنف	% 06
عدم الالتزام بقواعد التسيير	% 02
أسباب أخرى	% 02

المصدر: يوسف سعدون، مرجع سابق، ص 25

وقد بنيت دراسة أجريت لحساب المؤسسة الوطنية للصناعات الميكانيكية (**Sonacome**)[1] عام 1978 بأن معدلات التغيب داخل هذه المؤسسة هي في ارتفاع مستمر حيث ارتفع هذا المعدل من 5.5 % خلال 1975 ليصل إلى 9 %خلال عام 1979.

إن الارتفاع المسجل في معدلات الشغب هو مؤشر دال على سيادة جو عدم التفاهم بين جماعات العمل المشاركة في التنظيمات بسبب وجود خلاف ما بخصوص ظروف العمل أو بعض المشاكل السوسيومهنية الأخرى، وبالتالي أصبح هذا الخلاف سببا مباشرا في عدم الانضباط والتهرب من العمل، ويعتبر بمثابة شكل من أشكال المقاومة الذي تستخدمه جماعات العمل كوسيلة للتأثير على بعض القرارات التي تصدرها الإدارة.

المظاهر الجماعية:

على الرغم من تأكيد نصوص التسيير الاشتراكي على ضرورة المزيد من التعاون والتنسيق بين مختلف التنظيمات التي تخضع للتسيير الاشتراكي قصد الوصول إلى إقامة علاقات اجتماعية جيدة داخل محيط العمل، إلا أن هذه الصورة المثالية طلت بعيدة التحقيق، بل على العكس من ذلك، فقد رأت جماعات العمل ضمن هذه التنظيمات أن تلك القوانين قد قيدت حرية الطبقة العاملة من خلال إجراءاتها للبيروقراطية، حيث منعتهم من التعبير وإبداء

[1]- سفير ناجي، محاولات في التحليل الاجتماعي، ديوان المطبوعات، الجزائر، 1983، ص 340.

الرأي، وحتى حقهم في الإضراب تعبيرا عن عدم تحقيق مطالبهم أو رفضهم لطريقة تنظيم العمل .

وقد أوضحت المادة 61 من الدستور الصادر بتاريخ 22 فبراير 1976 هذه العلاقة على النحو التالي " تنظيم علاقات العمل في القطاع الاشتراكي عن طريق الإجراءات القانونية وتسوى طبقا للأشكال الاشتراكية للتسيير أما بالنسبة للقطاع الخاص فإن حق الإضراب قد تم الاعتراف به، ويجرى تنفيذه وفقا للقانون "[1] بناءا عليه فإن إدارة منع الإضراب في القطار العام قد تم تبريرها في نصوص التسيير الاشتراكي الذي أشار إلى أن " جميع حقوق العمال في إطار هذا النظام الجديد في التسيير هي محفوظة من قبل المؤسسة أو الوحدة " و .بالرغم من توافر إدارة منع الإضراب خلال هذه المرحلة إلا أن الإدارة والنقابة لم يتمكنا من السيطرة على الوضع، وذلك بدليل قيام حركة مستمرة من الإضرابات على مستوى العديد من المؤسسات الوطنية مثل: المؤسسة الوطنية للصناعات الغذائية **SOGIDIA** ، بالمؤسسة الوطنية لمواد البناء **D.N.C**، المؤسسة الوطنية لمنشآت البناء الجاهزة **SONATIBA** وغيرها[2].

وقد ارتفعت حالات الاحتياج داخل القطاع العام من 344 حالة خلال 1977 لتصل إلى 394 حالة عام 1980، أما في القطاع الخاص فقد تم تسجيل 268 حالة احتجاج لتنخفض إلى 245 خلال نفس الفترة.

كما قامت وزارة العمل والتكوين المهني بنقض الحقائق حول أسباب حدوث بعض مظاهر الصراع داخل تنظيمات العمل، ومنها الاضطرابات بصفة خاصة عام 1987 حيث توصلت إلى ترتيب أسباب هذه الصراعات على شكل التالي:

[1]- يوسف سعدون، مرجع سابق، ص 23.
[2]- نفس المرجع، ص 24.

جدول رقم 4: يبين أسباب الصراع وعدد الإضرابات الخاصة بالعمال عام 1987

أسباب الصراع	عدد الإضرابات	النسبة %
الأجور وملحقاتها	38.7	% 21
تأخر أو عدم رفع الأجور	30	% 14
ظروف العمل العامة	15	% 07
فصل فردي أو جماعي	5.7	% 20،8
ممارسة الحق النقابي	3.2	% 14،6
علاقات مهنية سيئة	1.5	% 08

المصدر: يوسف سعدون، علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي، مرجع سابق، ص 24.

وقد فسرت النقابة المركزية **L'V.G.T.A** هذه الأسباب في ضوء ارتفاع الأسعار خلال هذا العام، وما صاحبه من تدهور في القدرة الشرائية للطبقة العاملة ومن ثم فإن مطالب النقابة قد تركزت خلال هذه الفترة على ضرورة رفع الأجور وجعل سلم الوظائف أكثر مرونة حتى تتمكن جماعات العمل من تحسين دخلها الشهري والسنوي.

أن حجم الكبير للمجتمعات الصناعية أدى إلى تفشي البيروقراطية في اتخاذ القرارات من جهة، وزيادة الطلب على القروض الخارجية من جهة أخرى فتجسيدا لمنطق التسيير المركزي عملت السياسة المتبعة من قبل الدولة على إنشاء شركات وطنية ذات حجم كبير، صعب التحكم فيها بالدقة المطلوبة من طرف المسيرين لأن كبرها أدى إلى التضخم الكبير في هياكلها و وسائلها وتشعب مفرط لوحداتها ووظائفها، وبالتالي استحال التحكم في تسييرها بدقة ومراقبتها وكل هذا أدى إلى صعوبة الاتصال بكل اتجاهاته، وبالتالي شعور العامل بالعزلة وعدم الرضا عن الوضعية التي هو عليها وقد عبر عن ذلك ببعض المواقف والسلوكيات السلبية مثل الحضور الرمزي بمكان العمل، أضف إلى ذلك استفحال ظاهرة

التبذير وهدر المواد والوقت والمال، الأمر الذي أدى بدوره إلى تشويه السير الطبيعي للمؤسسات بل ساعد في التعجيل على تدهور أوضاعها الاقتصادية[1].

لقد كان النظام الاشتراكي يهدف إلى تحقيق العدالة الاجتماعية ورفع مستوى المعيشة ولو تفحصنا هذين الهدفين لوجدنا أنهما يتضمنان شيئين هما [2]:

- زيادة معدل الإنتاج وزيادة العدل في توزيع الإنتاج، وهذا التمييز بين الإنتاج والتوزيع ضروري لفهم النتائج والوسائل، ففي المزج بين الاثنين يطغى بطبيعة الحال الهدف الثاني علما وهم أنه يؤدي بشكل منطقي وعفوي إلى تحقيق الهدف الأول.إلا أن العدالة الاجتماعية لا تؤدي بالضرورة إلى رفع مستوى المعيشية، بل تؤدي في بعض الأحيان إلى عكس ذلك لان زيادة الإنتاج تتطلب تحويل قسم من الإنتاج التجهيزي لا الاستهلاكي فقط.

أن فكرة التسيير الاشتراكي للمؤسسات كانت تهدف أساسا إلى تحويل العامل المنتج إلى مسير بالرغم من النقائص التي عرفتها المؤسسة العمومية في هذه المرحلة كنقص تكوين العمال مما جعلهم غير مؤهلين لتأدية دور فعال في المؤسسات بمعنى آخر انشغال المسيرين بالوظيفة الإنتاجية على حساب الوظيفة التكوينية للعمال[3]، مما أدى إلى نقص المؤسسات من الإطارات القادرة على تسيير ها وتنفيذ سياستها الرامية إلى إبراز السلطة الاقتصادية للعمال.

كذلك لقد واجهت مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات مشكلة توسعها في إقامة مشروعات رأسمالية ضخمة: حديد وصلب، كيماويات، صناعات تركيبة .....إلخ.

دون النظر إلى مدى تناسبها مع حاجة اقتصاد السوق مما أدى إلى اللجوء لاقتراض معدلات عالية معتمدة في ذلك على ارتفاع أسعار النفط والغاز الذي تقوم بتصديره، وقد أصبحت تواجه مشاكل نتيجة انخفاض أسعار النفط والغاز في الوقت الذي عليها أن تقوم بتشغيل وصيانة المشروعات التي أقيمت إضافة إلى سداد قيمة الدين[4].

ويبدو أن هذه المشكلات قد دفعت الجزائر إلى إعادة رسم سياستها في اتجاه آخر، لان فشل هذا النظام في تسيير المؤسسات العمومية أدى إلى ضرورة تغييره.

1- شهر زاد لبصير، (عوامل الرضا الوظيفي لدى العامل الصناعي في المؤسسة المخوصصة)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، مذكرة غير منشورة، جامعة باتنة، الجزائر، 2002، ص 106.

2- شهرزاد البصير، مرجع سابق، ص 107.

3- عبد اللطيف بن آشنهو، التجربة الجزائرية في التنظيم والتخطيط، مرجع سابق، ص 474.

4- عبد اللطيف بن آشنهو، دور الدولة في التنمية الاقتصادية بالمغرب العربي الكبير الدولة ودورها في النشاط الاقتصادي في الوطن العربي، مؤلف جماعي، المعهد العربي للتخطيط والإحصاء، الكويت، 1989، ص 136.

3- مرحلة إعادة الهيكلة (1980 – 1988):

إن إستراتيجية التنمية الوطنية التي انطلقت مع توسيع وتنشيط دور الدولة من خلال إقامة قطاع صناعي قوي يقوم بتجنيد الموارد البشرية والمالية الضرورية لمتطلبات التنمية قد أسقطت من حساباتها بعض الخصائص الجوهرية للتنمية الاجتماعية فالمؤسسة الجزائرية في ظل سعيها الدائم لإيجاد شكل تنظيمي أفضل من جميع النواحي كانت دائمة البحث عن أنماط بشرية جديدة لمواجهة نقائصها الدائمة فالحجم العملاق الذي وصلته كثير من المؤسسات الوطنية سواء من حيث الأهمية الاقتصادية أو عدد المستخدمين أو مقدار السلطة التنظيمية الذي تتمتع به المؤسسات قد طرح بإلحاح ضرورة إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية، وإذا كانت الخطوة الأولى في هذا المجال قد اتخذت منذ 1977 عند تقسيم وزارة الصناعة آنذاك إلى ثلاث وزارات[1]، فإن الإجراء الفعلي في هذا المضمار لم يبدأ إلا في نوفمبر 1979 عندما عين حزب جبهة التحرير الوطني لجنة لدراسة المواضيع المرتبطة بإعادة هيكلة المؤسسات الوطنية وقد كان موضوع اللامركزية من المواضيع التي كلفت هذه اللجنة بدراستها.

في سنة 1980 كانت هناك 20 شركة وطنية – صناعية تشغل حوالي 265 ألف عامل ومن بينها شركة **سونا طراك** التي كانت تشغل وحدها حوالي 100 ألف عامل وقد أدت إعادة هيكلة هذه الشركات إلى متطور العديد من المؤسسات الجديدة كان الهدف تقسيم شركة **سوناطراك** إلى 13 مؤسسة وشركة الحديد والصلب إلى 13 مؤسسة وشركة **سونا كوم** إلى 11 مؤسسة [2]، إن الهدف الأساسي لإعادة الهيكلة، كان تعميق التطبيق الفعلي للتسيير الاشتراكي على أساس أن حجم المؤسسات ومستوى المركزية المطبق فيها، قد أصبح في حاجة إلى توزيع الصلاحيات بين الوحدة الإنتاجية والجهة الوصية .

وقد عرفت المؤسسة العمومية تغيرا بنائيا في شكلها التنظيمي حيث يمكن تحديد طبيعة هذا التغير في شكلين من أشكال إعادة الهيكلة هما[3]: إعادة الهيكلة العضوية وإعادة الهيكلة المالية.

[1]- مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص 235.
[2]- نفس المرجع، ص 236.
[3]- يوسف سعدون، مرجع سابق، ص 26.

إعادة الهيكلة العضوية: إن المنطق الذي كان سائدا في المرحلة السابقة لإعادة الهيكلة كان يتمثل في تأسيس شركات وطنية كبيرة الحجم، خاضعة لمنطق التسيير المركزي الصادر عن الجهات الوصية العليا إلا أن صعوبة تسيير هذه المؤسسات عجل بظهور أفكار جديدة تدعو إلى ضرورة إعادة الهيكلة هذه المؤسسات وتحويلها من شركات كبيرة الحجم إلى مؤسسات عمومية صغيرة أو متوسطة يسهل التحكم فيها وتسييرها وتحسين مردودتها الإنتاجية.

إعادة الهيكلة المالية: لقد فرض مشروع إعادة الهيكلة العضوية للمؤسسات العمومية ظهور شكل ثاني من إعادة الهيكلة والذي عرف بإعادة الهيكلة المالية حيث يتضمن مجموعة الإجراءات التي تتخذها الدولة والمؤسسة وكذا النشاطات التي تقوم بها المؤسسة من أجل تجسيد استقلالها المالي وبالتالي عدم الاعتماد على إعانة الدولة.

وقد تم الشروع في إعادة الهيكلة المالية للمؤسسات المالية ابتداء من سنة 1983 حيث بلغ عددها حوالي 300 مؤسسة، وقد امتد هذا المشروع إلى غاية 1987وخصص له مبلغ 60.5 مليار دينار جزائري[1].

يتضح لنا أن الهدف من إعادة الهيكلة المالية هو: تطهير المؤسسة من الناحية المالية بمعنى تصفية الوضعية المالية السالبة، مع الضرورة التحكم في تكاليف الإنتاج الفعلية.

ومنه التحكم في إدارة الإنتاج والتسويق والنقل وبالتالي تصبح المؤسسة بإمكانها التكفل بمهامها بعيدا عن وصاية المركزية [2].

لقد تم تنفيذ مشروع إعادة الهيكلة في ظرف زمني قصير (أقل من سنتين تقريبا) دون أن يتم تهيئة الظروف الملائمة لانطلاقته على أسس صلبة مثل الإطارات والمقرات، التجهيزات اللازمة، بالإضافة إلى حرمان المؤسسات من مشاريع الاستثمار والبحث العلمي، مما ضاعف أعباء تلك المؤسسات المهيكلة، وبالتالي جعلها.تغرق من جديد في الديون التي تجاوزت 425 مليار دينار جزائري بحلول سنة 1992[3]، إن فشل سياسة إعادة الهيكلة في جعل المؤسسات العمومية تحقق أرباحا ليس راجعا لكونها كبيرة الحجم. بل هناك عوامل

---

[1]- ABDEL.HAMID.BRAHIMI, l'économie Algérienne, O.P.U, Alger.1991, P :36.

[2]- محمد بلقاسم حسن بهلول، الجزائر بين اللازمة الاقتصادية والسياسية، مطبعة حلب، الجزائر، 1993، ص 47.

[3]- يوسف سعدون، مرجع سابق، ص 30.

أخرى هي التي ساهمت في تدهور معدلات النمو، ولو كانت كبر المؤسسات هو السبب لما كانت شركات عالمية يفوق رقم أعمالها الإنتاج الداخلي الخام لعدة دول، والعوامل التي ساهمت بصور مباشرة في تدني إنتاجية وفعالية المؤسسات مرتبطة بطريقة التسيير وخاصة بعملية اتخاذ القرارات وكيفية اختيار مسيرتها.

إن إفلاس المؤسسات العمومية والأعباء المالية التي كانت تتحملها خزينة الدولة بسبب المساعدات المستثمرة لهذه المؤسسات، دفع بالدولة إلى تطبيق إصلاح آخر، واسع النطاق يستهدف الاستقلالية في تسيير المؤسسات العمومية، وبهذا انتقلت المؤسسات إلى مرحلة أخرى من الإصلاحات الاقتصادية ألا وهي الاستقلالية.

4- مرحلة الاستقلالية: (1988 – 1994):

لقد بدأ الحديث عن استقلالية المؤسسات بعد سنة 1998، وذلك نتيجة فشل الإصلاحات في المرحلة السابقة، وقد تم وضع المعايير عن كيفية ووقت تطبيق هذه المرحلة ويقوم نظام الاستقلالية حسب ما جاء في الميثاق الوطني 1986 على هدف أساسي ألا وهو تحسين فعالية المؤسسات الاقتصادية على مستوى نموها الخاص أو على مستوى مساهمتها في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية بصفة شاملة خاصة عن طريق احترام معايير الإنتاج والإنتاجية، وبالتالي ضمان تحكم أفضل في قواعد التسيير[1]، واستقلالية المؤسسات تعني إعطاء حرية المبادرة لمسيري المؤسسات العمومية في اتخاذ القرارات الاقتصادية، أي استقلالية المؤسسة في التسيير.

هذه العملية كانت ترمي لإعادة الاعتبار للمؤسسة بعدما كان ينظر إليها على أنها امتداد للمصالح المركزية، وبالتالي تركت الحرية للمؤسسة بالتكفل بكل أعبائها وإعطائها الحرية لوضع إستراتيجيتها الخاصة لتأخذ بكل أسباب التسيير الناجح بما في ذلك روح المخاطرة، وتحمل كل الأخطاء التسييرية، وتوجيه نظام الحوافز المادية والمعنوية، وأخيرا تحقيق أرباح صافية سد حاجات الاستثمار والاستهلاك مع توسيع قدرات التصدير[2].

وينتظر من الاستقلالية التركيز على نوعية المنتج وتطبيق أسعاره الحقيقية والقضاء على شبكة الوسطاء الذين يعاني المستهلك من تصرفاتهم، بتوضيح مسؤولية كل من المدير

1- حزب جبهة التحرير الوطني، الميثاق الوطني، الجزائر 1986، ص 142.
2- شهر زاد لبصير، مرجع سابق، ص 113.

والعمال بفتح المجال ليساهموا في التسيير[1]، إذ تم وضع توصية في استقلالية المؤسسات تهدف إلى عدم إقامة عمليات تجارية تمس برأس مال المؤسسة والاهتمام بتعديلات مالية، إدارية، واجتماعية.

كما تم وضع المعايير التي يعتمد عليها في عملية تقرير حتى تدخل المؤسسة إلى مرحلة الاستقلالية بوضع الهياكل التي تسهل عملية تسيير المؤسسات، وقد تم الشروع في التطبيق الفعلي لقوانين الاستقلالية وفقا للبرامج المخطط من طرف الحكومة في مارس 1988م والذي تضمن ثلاث مراحل هي [2] :

المرحلة الأولى: انطلقت مع بداية النصف الثاني لعام 1988 وتضمنت إنشاء صناديق المساهمة حيث تم تحديد أشكال وأسهم المؤسسات العمومية الاقتصادية.

المرحلة الثانية: واشتملت على وضع نظام تشريعي نهائي حيث تم نقل تلك المؤسسات العمومية الاقتصادية إلى نظام الاستقلالية بشكل تدرجي.

المرحلة الثالثة: بدأت مع نهاية سنة 1988 وما يميز هذه الفترة هو ظهور نظام جديد للتخطيط مبني على ثلاث مستويات: مخطط قصير المدى للمؤسسات، المخطط الفرعي، المخطط الوطني وعليه أصبحت المؤسسات ذات هيئة مستقلة مقسمة إلى هيئتين هما [3]:

1. الجمعية العامة: وتتمتع بكل الصلاحيات التي تمنح لها ممارسة حق الملكية على الأسهم.
2. مجلس الإدارة: يتكون من سبعة إلى اثنا عشر عضوا كحد أقصى ويتولى مهام الرقابة والتوجيه ويحق له تعين وعزل المدير العام المسير باعتباره مسؤولا عن تلك النتائج أمام مجلس الإدارة.

وهكذا أصبحت المؤسسات العمومية مؤسسات مستقلة (شركات ذات أسهم) تتعامل على أساس القوانين الاقتصادية والمالية، أي أنها معرضة للتصفية والإفلاس في حالة عجزها عن الوفاء بالتزامها، وقد تم تحويل 240 مؤسسة خلال شهر فيفري 1990 من

[1]- دورية الاقتصاد، وكالة الأنباء الجزائرية، وحدة الوثائق والمطبوعات، العدد 148، الجزائر، 1987، ص 10.
[2]- يوسف سعدون، مرجع سابق، ص 32.
* صندوق المساهمة هو شركة مساهمة تمارس ..... الرقابة بواسطة الغلاف المالي الذي تمنى لها الدولة وتصبر المؤسسة أسهما بدلا الرأس المال الذي توفر الدولة، وينشأ هيكل يدير رأس المال هذا باسم الدولة، وقد بلغ عددها 8.
[3]- اسماعيل شريف، (استقلالية المؤسسات وحدودها في الاقتصاد الجزائري)، رسالة ماجستير غ منشورة، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1995 / 1996، ص 52.

مجموع 459 مؤسسة عمومية إلى نظام الاستقلالية، وكان ذلك في إطار المرحلة الثانية للتطبيق الفعلي لنظام الاستقلالية التي انطلقت مع سياسة سنة 1989، وبصفة عامة كان أمر استقلالية المؤسسات يهدف قبل كل شيء إلى تجسيد مبدأ الاعتماد على النفس، وإعطاء مرونة أكثر في التسيير، وحرية المبادرة وعلى هذا الأساس فإن التغير والإصلاح هو الذي يحدث من الداخل.

ومنه فإن تدخل الدولة لا يمكن أن يمثل إلا خطرا، والتدعيم الذي تحظى به المؤسسات العمومية من الناحية المالية لدليل على استمرار تدخل الدولة وتدعيمها لتلك للمؤسسات مع بقاء هذه الأخيرة دوما مرتبطة بتصور وقرارات الإداريين المركزيين وحتى تكون استقلالية فعلية لابد أن يكون اتخاذ القرارات حرا ورشيدا على أساس الفعالية الاقتصادية مع تواجد معلومات مناسبة من حيث الكمية والجودة[1].

ورغم هذه الإجراءات جاءت عملية تقييم مشروع استقلالية المؤسسات العمومية لتشير إلى فشل هذا النظام الجديد في تحقيق الأهداف المرجوة منه، إلى فشله في تحسين المردودية الإنتاجية من جهة، وكذا عدم تمكنه من تحقيق النتائج المالية المسيطرة، وقد أرجع مسيروا مجموعة من المؤسسات الصناعية الوضعية السيئة التي أصبحت تعيشها تلك المؤسسات إلى قدم الآلات والمعدات وضعف عملية الصيانة بالمؤسسات التي أدت بدورها إلى ارتفاع حالات الأعطال، بحيث شملت حوالي 90 % من مؤسسات القطاع الصناعي العام [2].

وقد أدت الوضعية المالية المتدهورة للمؤسسات العمومية التي دخلت بنظام الاستقلالية إلى لجوءها إلى البنوك قصد طلب القروض، وهكذا ظلت هذه المؤسسات تعيش صدمات متكررة ومشاكل لا تنتهي، مما جعل الدولة تبحث من جديد في إطار إيجاد حلول تمثلت في ظهور بوادر جديدة للإصلاح والتغيير .

وقد ارتكز هذا الأخير على عملية الخوصصة التي اعتبرت المنفذ الوحيد للخروج من الأزمة.

5- مرحلة الخوصصة واقتصاد السوق:

بعد تطرقنا إلى تحليل استقلالية المؤسسات ومحاولة إبراز ايجابياته وسلبياته والآثار الناجمة عن تطبيقه، ننتقل الآن إلى تحليل مرحلة أخرى وهي:

1- سعيد أوكيل وآخرون، استقلالية المؤسسات العمومية، مرجع سابق، ص 59.
2- يوسف سعدون، مرجع سابق، ص ص 34،35.

مرحلة الخوصصة واقتصاد السوق: حيث قامت الدولة بتحويل ملكية المؤسسات العامة جزئيا أو كليا إلى قطاع الخاص وذلك ضمن إطار شامل وهو تقليص دور الدولة في النشاط الاقتصادي[1] .ويرى البعض أن الخوصصة ليست هدفا في حد ذاتها وإنما هي من الوسائل الممكن اتخاذها من أجل رفع كفاءة الأداء مما يؤدي إلى ارتفاع الإنتاج وإيجاد فرص عمل جديدة وانخفاض الأسعار وتحسين ميزان المدفوعات، كلها نتائج تصل إلى تحقيق رفاهية المواطن بالإضافة إلى تخفيض الأعباء المالية التي تتحملها الدولة اقتصاديا، واجتماعيا، فالخوصصة ليست الدواء أو المسكن ولا العلاج الذي يفيد كل الأمراض التي تعاني منها المؤسسة العمومية [2].

وقد ذهب **تيمايز** إلى القول بأن الخوصصة تمر بعدة مراحل حيث تستهدف في المرحلة الأولى تشجيع المنافسة من أجل تحقيق الفعالية، بينما تستهدف في المرحلة المتقدمة خوصصة الاحتكارات العمومية، وهكذا تجد بأن هناك العديد من المنظرين الاقتصاديين يبررون فكرة الخوصصة على أساس أن الخواص قادرون على توفير إدارة مسيرة تمتاز بالكفاءة في استخدامها للموارد المتاحة، بحيث توجه الادخار نحو المشروعات المربحة وتساهم في خلق سوق مالية نشطة تشجع على الادخار وتوفر قناة مناسبة للتحويل ومن ثم فهي تساهم في تحقيق الأعباء المالية التي تحملها الحكومة وتقلل من حجم الخسائر التي قد تواجهها [3].

عوامل الدفع إلى الخوصصة في الجزائر:

يمكن تفسير حركة الخوصصة التي مست عددا كبيرا من الدول منها الجزائر بعوامل اقتصادية، مالية، قانونية وسياسية وعلى وجه الخصوص في عدم وجود المتاحات المالية، لذلك تسعى إلى معالجة عجز ماليتها دون رفع حجم مديونيتها بحيث نجد من الدوافع الاقتصادية الداعية لعملية الخوصصة السعي إلى دفع الكفاءة الاقتصادية والفعالية، الجودة، والتحكم في التكاليف بهدف تقديم سلع وخدمات بأسعار قادرة على منافسة الأسعار الدولية،

---

[1]- اتحاد المصارف العربية " دور المصارف العربية " في التخصيصية وتطوير الأسواق المالية " مجموعة مقالات ألقيت في مؤتمر عقد بالاتحاد في اسطنبول، تركيا 2 مارس 1993، ص 140.

[2] – Koudre 'A' « <u>la privatisation des entreprises publique industrielles</u> », N°4, ed le département de recherche institut de l'économie, Alger 1992,P30.

[3]- سعيد أوكيل وآخرون، استقلالية المؤسسات العمومية، مرجع سابق، ص 47.

أما دوافعها المالية فتتمثل في تقليص عجز ميزانية الدولة[1]، ومعالجة العجز المالي لأغلب المؤسسات الوطنية بسبب نمط التسيير المتبع آنذاك.

فالخوصصة بمعناها الحقيقي تعني الديمقراطية في مجال التخطيط، الإنتاج، توزيع الثروة والاستهلاك وأخيرا حق التملك [2].

وقد عرفت الجزائر في الثمانينيات وضعية اجتماعية وسياسة حرجة اشتدت مع إعادة الهيكلة وانخفاض أسعار البترول إلى أدنى مستوى – وعرفت نفس الفترة تحول من قطاع إنتاجي إلى قطاع استهلاكي والأمر الذي أثر على سوق العمل فأصبح العرض يفوق الطلب، مما زاد من صورة البطالة وعدم إمكانية استمرار في دفع الأجور دون ضمان الإنتاج الذي سيقابل الأجر، كما عرفت هذه الأجور جهدا ثابتا رغم تحرير الأسعار الذي أضعف القدرة الشرائية للطبقة العاملة [3].

فالانخفاض المستمر في أسعار البترول منذ عام 1986 خلق أزمة مالية حادة حرمت البلاد من موارد مالية هامة بالعملة الصعبة كانت مستعملة في مختلف المجالات الاقتصادية وبالأخص في تمويل المؤسسات العمومية ماليا وتقنيا، وهذا ما جعل هذه الأخيرة تعيش شللا تاما أدى بالدولة إلى غلقها وخوصصتها.

كذلك كانت أعباء المؤسسات العمومية ضخمة على الدولة وتمثل بيعها الحل الوحيد للتخلص من الأعباء المالية بالإضافة إلى تغطية احتياجاتها، وبالمقابل كانت تتميز بقلة إنتاجها، وعدم فعاليتها الناتج عن[4]:

- ضعف الأداء لأنه لا توجد رقابة صارمة.
- غياب المنافسة المؤدي إلى الجمود والركود، وانعدام الكفاءة.
- غياب الدافع إلى تحقيق الربح ما دام العامل يتقاضى مرتبه الشهري.
- التدخل الكبير للدولة في الإدارة المؤدي لتفشي البيروقراطية بسلبياتها .

1- الموسوي ضياء مجيد، الخوصصة والتصحيحات الهيكلية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية، 2001، ص45.
2- بدعيدة عبد الله، الخوصصة وإعادة الهيكلة، ندوة مقدمة في إطار ندوة الاقتصادي معهد العلوم الاقتصادية، الخروبة، جامعة الجزائر،1995 ، ص 36.
3- يوسف سعدون، مرجع سابق، ص 36.
4- شهر زاد لبصير، مرجع سابق، ص 136.

العمالة الزائدة الناتجة عن سياسات التعيين الإلزامية لضمان الوظائف لكل الشرائح الاجتماعية دون مراعاة المؤهلات والكفاءة .

انعدام آليات التسيير الفعالة وغياب الثقافة الإدارية.

كبر حجم القطاع العام واتساع مؤسساته ووحداته، مما تعذر عليه التحكم في تسيير مختلف الأنشطة. فقد ظل هذا القطاع هو المالك لرأس المال، ووسائل الإنتاج كذلك الإدارة العامة وفي المقابل رأى البعض منح القطاع الخاص بعض القطاعات والأنشطة لتخفيف الأعباء على القطاع العام [1].

لقد أدى ارتباط مؤسسات القطاع العام بالمركزية الإدارية إلى تعطل اتخاذ القرارات ونقص التنسيق بين مختلف القطاعات والأنشطة الإنتاجية والتسويقية، كل هذه المعطيات تنم عن فشل الإصلاحات المتبعة ابتداء من الثمانينيات، وقد أدت إلى مزيد من الجمود والتحجر أصاب الأداء الاقتصادي بأمراض انخفاض الإنتاجية، وازدياد معدلات ساعات العمل، واتساع نطاق الخسائر وتدنى معدلات الربح، كذلك ازدياد العجز في الميزانية الدولة نتيجة تحويل الخسائر وتقديم الدعم المباشر وغير المباشر للمؤسسات العامة الخاسرة في ظل غياب المساءلة والرقابة الوافية، كذلك انخفاض الاهتمام بالجودة والتطور في تحسين مستويات الجودة للسلع والخدمات تصبح أكثر إشباعا لاحتياجات ورغبات المستهلكين، وانخفاض قدرة الدولة على التصدير واتساع نطاق العجز في ميزان المدفوعات، وازدياد لجوء الدولة للاقتراض من الخارج[2].

كل هذا كان يمثل عوامل دفع للتوجيه نمو الخوصصة كبديل، وتقديم امتيازات وتسهيلات معتبرة للمستثمرين الخواص داخل البلد وخارجه فالجزائر سعت إلى الخوصصة للنهوض بالاقتصاد الوطني بعد الخسائر التي لحقت بالقطاع العام وذلك بوضع تغييرات تنظيمية شملت الملكية وأسلوب الإدارة كشرط أساسي للتنمية.

2/ أهداف الخوصصة

أن خوصصة القطاع العمومي من شأنه أن يساهم في تحقيق أهداف هامة تتدرج فيما يلي:

---

[1]- يوسف سعدون، مرجع سابق، ص 42.
[2]- شهر زاد لبصير، مرجع سابق، ص 136.

1-توسيع أسواق رؤوس الأموال وزيادة حجم الاستثمار ففتح المجال للاستثمار سواء كان داخليا يعتمد على إدارات جديدة حاملة لتكنولوجيا متطورة مما يؤدي لفتح نوافذ على الأسواق العالمية والاستفادة منها وبالتالي تحسين وتدعيم ميكانيزمات السوق مما يترتب عليه استخدام أفضل الموارد المتاحة [1],

2-نقص الأعباء الإدارية والمالية، خفض النزف في الموارد من خلال تخلي الدولة عن مساعدة المؤسسات العاجزة أو ذات مرد ودية ضعيفة

3-خفض الين العام وتقليص حجم العجز.

4- تنشيط وتطوير أسواق المال ويكون بين اقتصاديات المديونية التي تعتمد فيها الدولة لتمويل اقتصادها باللجوء إلى الوساطة البنكية على العملة المتداولة في السوق الاقتصادية.[2]

5- تطوير المساهمة الشعبية وتحقيق الانضباط في السلوك. فالحرص على المنشآت الخاصة يكون أكثر من الحرص على المنشآت العامة وبالتالي الانضباط أكثر في السلوك والتفكير.

6- خلق روح المنافسة الناتج عن دخول مستثمرين أجانب لأسواق جديدة أو محليين بحيث كلما زاد عددهم اشتدت شدة المنافسة وبالتالي تنتج خدمات وسلع أكثر جودة وفعالية وتنخفض معها الأسعار، فالخوصصة إذن تساهم في تعزيز ودعم المنافسة والقضاء على الاحتكار.[3]

7- رفع الكفاءة الإنتاجية ومستويات الأداء نتيجة لربط العملية الإنتاجية بالأهداف الاقتصادية المسطرة لها، حيث أن السوق لا يحرم كل متراخ أو متكاسل وفي ظل مبادئ المنافسة يكون البقاء للأصلح والأقوى، وعليه ترتكز المؤسسات الخاصة على مقدار ونوعية العطاء من العاملين وليس على الاعتبارات الخارجة عن موضوع العمل كما يجري في المؤسسات العامة مما يفتح المجال أمام الكفاءات للبروز، كما يفتح المجال للتخلص من العمالة الزائدة والغير منتجة.

---

[1]- يوسف سعدون، مرجع سابق، ص 36.

[2] - عطون مروان، الأسواق النقدية والمالية، البورصات ومشكلاتها في عالم النقد والمال ، ج1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1990، ص 16

[3] - سعيد النجار، التخصصية والتصحيحات الهيكلية في البلاد العربية صندوق النقد الدولي، 1988، ص71.

إن الهدف من اللجوء إلى الخوصصة م تعد الغاية منه تحقيق التراكم المتزايد لرأس المال بل تحول إلى وسيلة تجمع من خلالها جميع الموارد ولإمكانات من أجل تحقيق الفعالية الاقتصادية، ونقل اقتصاد تتحكم فيه العلاقات الملكية لوسائل الإنتاج والمسيرة تمييزا إداريا باستخدام قوانين التوجيه والتخطيط والتموين إلى الاستثمار والإنتاج وإلى التجارة والتوزيع في ظل منافسة حادة تمثل جوهر النظام الاقتصادي الحر.

أشكال الخوصصة وتقنياتها:

إن الطرق المتبعة في نقل الملكية من مؤسسات القطاع العام إلى القطاع الخاص عديدة وتعتبر انعكاسا لاختلاف الوضعية الفعلية للمؤسسات والظروف الخاصة التي تمر بها الدولة ومستوى المقارنة التي تبديها قوى التغيير ومن هذه الأشكال:[1]

1-التنازل عن طريق السوق المالية يمكن أن يتم التنازل باللجوء إلى السوق المالية عن طريق بيع أسهم أو قيم منقولة ببورصة القيم، وأما بغرض علني للبيع بسعر ثابت وإما تظافر الأسلوبين معا مع الإشارة إلى أنه ينبغي الدخول إلى بورصة القيم المنقولة أن يكون تحديد السعر الأول مساويا على الأقل لسعر العرض الذي يحدده المجلس.

2-البيع عن طريق التراضي، ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة عند بيع منشآت إستراتيجية وهامة في قطاع الخدمات العامة، أو الصناعات الإستراتيجية حيث المستثمر الجديد وقدرته على التطوير والتحديث شرط أساسي في عملية نقل الملكية وفي هذه الحالة يتم اختيار مستثمر إستراتيجي محلي أو أجنبي وفق شروط ومواصفات محددة وغالبا ما يكون ذلك على حساب قيمة الأصول المطروحة للبيع وعلى حساب الشفافية المطلوبة في هذه العملية.

3-البيع عن طريق المزايدة :"يتم التنازل عن القيم والأسهم المنقولة، وكذلك التنازل الكلي أو الجزئي لأصول المؤسسات العمومية القابلة للخوصصة عن طريق المزايدة المحددة أو المحدودة أو المفتوحة وطنية كانت أو دولية [2]

[1]- محمد رياض الأبرش، ونبيل مرزوق، الخصخصة أفاقها وأبعادها، دار الفكر، دمشق، 1966، ص 167.
[2] - الجريدة الرسمية، ع48، الجزائر، 1995، ص8.

وتتبع هذه الطريقة فرصة أكبر من الشفافية إلا أنها تمنع أشكال التواطؤ بين المشترين لتخفيض قيمة الأصول كما أنها قد تكون وسيلة لمركزة الثروة والسيطرة من قبل مجموعة من الممولين على حساب مفهوم توسيع الملكية الذي تروج له الخصخصة.

4-التنازل المجاني لأسهم المؤسسات العمومية.ويتم بموجبه توزيع الأسهم أو الأموال مجانا للعمال وهذا يهدف إلى تطوير المساهمة الشعبية ومن شأنه أن يزيد في فعاليتها، حيث لكل مواطن الحق اكتساب عدد من الأسهم مجانا بنسبة 5 % من مجموع الأسهم منه استفادة العمال من التسهيلات في الدفع والتخفيض بنسبة 25 % من القيمة الأهلية وتأجيل التسديد على فترة 03 سنوات، إلا أن هذه العملية شكلت عبئا على العمال لعدم قدرتهم على التمويل والتجديد والتطوير للمنشآت التي آلت إليهم[1].

5- التنازل عن الأموال المحلية لقاء الديون الخارجية، ويطرح مبررا لهذه العملية التخلص من الأعباء المترتبة على الديون الخارجية، ولكن حق المستثمر الجديد في إخراج الأرباح وحصيلة بيع هذه الأصول من شأنه أن يشكل ضغطا على حصيلة القطاع الأجنبي لا تقل بل يمكن أن تزيد عن تحويلات خدمة الدين الخارجي عدا ما يحمله ذلك من خطر زيادة نفوذ رأس المال الأجنبي في الاقتصاد الوطني.

مراحل تطبيق الخوصصة وآثارها:

1/ مراحل تطبيق الخوصصة:

لا يمكن لأي دولة الاتجاه مباشرة إلى بيع المنشآت دون إزالة العقبات القانونية والإدارية أمام نقل الملكية مع إتباع مجموعة من الخطوات المتسلسلة كي لا تتحول الخصخصة إلى عملية نهب للثروة الوطنية كما حدث في العديد من الدول وقد حدد المختصون ثلاثة مراحل أساسية لعملية الخوصصة وهي [2]:

1-مرحلة التحضير والتقسيم: بعد تحديد الوحدات المرشحة للخصخصة وفق معايير تحددها الدولة مسبقا، ثم يتم إعداد الدراسات الفنية والاقتصادية والمالية للشركات والمنشآت لمطروحة للبيع، وذلك بغرض تقديم صورة وافية موضوعية لإمكانية هذه المنشآت على تحقيق الربح والعائد المناسب، ولإعطاء نوع من المصداقية لهذه الدراسات، تنصح

[1] - محمد رياض الأبرش، مرجع سابق، ص 170.
[2] - نفس المرجع ، ص 173.

المؤسسات الدولية بأن تقوم جهات مستقلة، مراكز أبحاث ودراسات مالية استشارية بإعداد هذه الدراسات.وينصح بعضهم بإنشاء هذه المراكز والجهات قبل البدء بعملية الخصخصة استعدادا لها بشكل مسبق وللحصول على تقييم موضوعي للأصول.

2-مرحلة إصدار القوانين واللوائح التنظيمية المناسبة: والتي من شانها أن تتيح عملية نقل الملكية وفي كثير من الحالات تلجأ الدولة إلى إنشاء إدارة عامة مستقلة تعود لها ملكية المنشآت المعروضة للبيع ولها صلاحية التصرف في أصولها [1].

3-مرحلة إعادة هيكلة المؤسسات العامة: والغاية من هذه المرحلة تخليص المنشآت المطروحة للتخصيص من كافة القيود والإجراءات التنظيمية والديون والعمالة الفائضة وغيرها وفيها تنتقل الملكية من الدولة للخواص ويتم تشكيل أفواج عمل تضم رجال قانون وإدارة ومصرفين حيث يسود هذه العملية مبدأ الشفافية وفي هذه المرحلة من إعادة هيكلة يتم تجزئة المنشآت إذا كانت ذات حجم كبير نسبيا أو العكس ومع الوحدات الصغيرة المبعثرة والتي تعمل في القطاع أو النشاط نفسه.

وتمثل المسألة المالية الاهتمام الأكبر في العملية حيث في ظل الملكية العامة غالبا ما يكون هناك تشابكات مالية بين المنشآت، ومديونية كبرت على بعضها وبالتالي يتم في هذه المرحلة تخليص المنشآت المرشحة للبيع من ديونها وغالبا ما تستخدم عائدات جزء من الأسهم في تسديد هذه الديون انها تقوم بتقديم ضمانات لهذه الديون لدى النظام المصرفي.
وقد اتخذت الجزائر المراحل السابق ذكرها كخطوات في انتهاج وإتباع برامج الخوصصة حيث عمدت إلى:[2]

إصدار مراسيم تسمح بخوصصة المؤسسات العامة لصالح رؤوس أموال وطنية وأجنبية فقد حدد المرسوم 22-95 مختلف الفروع التي تمسها عملية الخوصصة وقد تم نشر قائمة تحتوي على 300 مؤسسة ووحدة إنتاج للخوصصة.

وضع مشروع لخلق سوق مالي يسهل عمليات إعادة الهيكلة أي الخوصصة وفتح مصادر جديدة للتمويل المالي وأشكال جديدة.

[1] - محمد رياض الابرش ، مرجع سابق، ص 174.
[2] - شهرزاد لبصير، مرجع سابق، ص 139.

استبدال صناديق المساهمة **fonds de participation بالهولدينغ holding** والتي تسير لحساب خزينة أسهم المؤسسات العامة وتساهم فعليا في سياسة إعادة الهيكلة الصناعية وتنمية القطاعات المسئولة عنها.

حل 935 مؤسسة محلية، بحيث نصت المادة 151 من قانون الميزانية لسنة 1994 على ضرورة فتح حساب لتصفية المؤسسات العامة التي تم حلها.

تحديد شروط وإجراءات تصفية المؤسسات العامة التي تم حلها

جدول رقم 5: يبين صيغة ووضعية المؤسسات التي تم تصفيتها وخوصصتها

طبيعة المؤسسة / الوضعية المالية الاقتصادية للمؤسسة	إستراتيجية	غير إستراتيجية
نشاط هام	الاحتفاظ بها	خوصصتها
نشاط اقتصادي غير هام	إعادة هيكلتها والاحتفاظ بها	تصفيتها

المصدر: شعلال عزيز، تنظيم عملية العمل في المؤسسة الصناعية الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة في علم الاجتماع تنظيم وعمل جامعة الجزائر 1996 ، ص 140

أما عن الإجراءات الجديدة فقد تضمنت الخطوات التالية[1]:

تكريس شعار كل شيء قابل للخصصة **tout est privatisable** مع فتح القطاعات التي كانت فيما سبق عبارة عن طابوهات كالطاقة، الاتصال والماء، وكذا مشاركة المستثمرين الأجانب في رأس مال فروع سونطراك حتى يتمكن قطاع المحروقات من رفع إنتاجيته إعطاء دفع لقطاع الخوصصة ليشمل 251 مؤسسة مسجلة سابقا وزيادة عن 249 مؤسسة أخرى لكي يصل إجمالي عدد المؤسسات إلى 500 مؤسسة وهكذا يتضح بأن مشروع خوصصة المؤسسات الوطنية هو في طريقه إلى التوسع من سنة إلى أخرى، وهذا يعبر عن سعي الهيئات الرسمية نحو تدعيم فكرة تطهير المؤسسات وإخراجها من العجز الذي ظلت تعاني منه لسنوات عديدة.

[1] - يوسف سعدون، مرجع سابق، ص 44.

إن التغيرات التي حدثت على مستوى المؤسسات الصناعية الجزائرية قد شملت مختلف الإبعاد التنظيمية كأساليب التسيير، بناء السلطة، أساليب المشاركة في اتخاذ القرارات، انساق الاتصال تغيير حجم القوى العاملة المشاركة في تنظيمات العمل من فترة الأخرى حسب الظروف الاقتصادية والاجتماعية التي مر ويمر بها المجتمع الجزائري.

الآثار الاجتماعية والاقتصادية للخوصصة في الجزائر:

1-الآثار الإيجابية: تعتبر الخوصصة كأداة هامة لتحويل النظم السائدة إلى نظم رأسمالية وتقوم بمنع السيطرة الأجنبية والقضاء على الاحتكارات كتوفير الوظائف وزيادة الصادرات للتطور الاجتماعي وآثار أخرى كالمنافسة واجتناب الاستثمارات الأجنبية، الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي، ولعمل أهم الإغراءات التي توفرها برامج الخوصصة للمتعاملين والمستثمرين الأجانب تتمثل في اقتحام أسواق جديدة في البلدان النامية التي تتوفر على اليد العاملة قليلة التكلفة[1].

- سجل ميزان المدفوعات تحسنا سمح بمضاعفة احتياطات الصرف، حيث بلغت في نهاية 1996 بـ: 4.23 مليار دولار، وهو ما يعادل 4.6 شهرا من استيراد السلع والخدمات، وهذا المستوى لم يسجل منذ أكثر من 10 سنوات ويعود ذلك إلى زيادة في الإنتاج الوطني من المحروقات، حيث بلغ الإنتاج أكثر من 800 ألف برميل في اليوم خلال 1996 بعدما كان في حدود 767 ألف برميل في اليوم كمتوسط بالنسبة لعام 1995، وأيضا زيادة الصادرات خارج المحروقات، حيث عرفت زيادة قدرها 70 % في عام 1996 مقارنة بـ800 مليار دولار عام 1996

كذلك لقد وضعت الخوصصة حدا لاستنزاف أموال الدولة وتبديدها في عمليات إصلاحية جوفاء [2].

ومما يزيد من الوضع بؤسا أن الأسر المتواضعة والفقيرة أكثر عرضة للبطالة، حيث تفيد إحدى الاستقصاءات أن 73% من الشباب العاطل والذي تتراوح أعمارهم بين 18 و 26 سنة هم أبناء عمال بسطاء، رغم عدم الشك في المشاعر القومية للرأسمالية والتجار والملاك الوطنيين، فإن هذه الطبقة تركز على مصالحها قصيرة المدى، ويبقى تعظيم الأرباح هو

[1] - مجلة المجال "تحويل القطاع العام إلى القطاع الخاص" ، العدد 271 1 أكتوبر 1993 ص 20

[2] - شهرزاد لبصير، مرجع سابق، ص 157.

المرشد لقراراتهم على الصعيد الجزئي وليست الأمور الملحة كالاستقلال الاقتصادي وتحسين الوضع الاجتماعي[1]، فالخاص بشرائه المؤسسات العمومية يسعى للربح السريع وبالتالي يظهر صاحب المؤسسة الجديدة بمظهر المستغل الذي يشغل العمال أكثر من الأوقات الرسمية وأكثر من الأجر الذي يتقاضونه فعوض أن يدفع الأجر لشخصين يكلف العامل مهام متعددة تفاديا لكثرة العمال مما يجعل العامل يعيش حالة من القلق لعدم إحساسه بالأمان الوظيفي الذي ينعم به في ظل القطاع العام فهو عرضة للاستغناء عن خدماته في أي وقت.

ومن خلال تقسيمنا لعملية الخوصصة بالجزائر باعتبارها وسيلة هامة في إطار برنامج التصحيح الهيكلي أنه ليس في استطاعتنا أن ننتهي إلى حكم نهائي بالقبول أو الرفض أو الانحياز المسبق فقد نصادف في كثير من الحالات نتائج إجراءات معينة حيث تكون سلبية في البداية وبعد فترة تبدأ النتائج الايجابية في الظهور، كما يمكن لأن يحدث العكس حيث تكون النتائج الايجابية فورية وبعدها تبدأ النتائج السلبية وعليه ليس في وسعنا إلا القول أن الخوصصة ليست خيارا اقتصاديا بقدر ما هي وسيلة رئيسية لاستئناف النمو وحل المشكلات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

تحسين الإنتاج كما ونوعا، وأصبح هناك استخدام أمثل لليد العاملة وساد الانضباط في الأوقات العمل، والنظام والمراقبة، لأن الخاص يعمل على التحكم في تسيير المؤسسة عن طريق التشدد والانضباط التام ولا يسمح بالتهاون والكسل واللامبالاة.

كما أن الخوصصة قد عالجت أعراض الكفاءة الإنتاجية والتوزيعية باعتبار القطاع الخاص يأخذ بعين الاعتبار الفئة المهنية والشهادات ويرفض التوظيف العشوائي.

2-الآثار السلبية:

تتضمن الخوصصة بعض المساوئ والآثار السلبية على مستوى الطبقات الاجتماعية والمستفيدة من النظام الاقتصادي القائم، من بينها2والتسريح الجماعي للعمال، وقد شكل التحدي الأكبر الذي واجهته السلطات، البطالة، الفقر، تشكيل طبقتين اجتماعيتين متضادتين طبقة غنية تملك رأسمال وطبقة فقيرة، اختفاء الطبقة الاجتماعية المتوسطة.

[1] - شهر زاد لبصير، مرجع سابق، ص 153.
[2] - نفس المرجع، ص 153.

الاعتماد على العمل لضمان المعيشة للعمال والاستمرارية بالنسبة للمؤسسات وقد لوحظ تطور عدد العمال المسرحين من خلال عدد الملفات المودعة لدى الصندوق الوطني لتأمين البطالة.

انتقل من 54528 ملف في ماي 1997 إلى 143234 ملف في أفريل 1998 وكان قطاع الصناعة أكثر تضررا بفقدانه لحوالي 26000 عامل وتجدر الإشارة إلى أغلبية البطالين هم من الفئة العمرية الثانية.

ثالثا: مقاومة التغير التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية:

قد تستدعي ظروف داخلية كمطالبة العمال بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات أو شروط خارجية كالتطور التكنولوجي، ومناقشة المنظمات المحلية أو العالمية إجراء تغيرات تنظيمية للتكيف مع الظروف والشروط الجديدة. وإن أحداث التغير على المستوى التنظيمي ليس بالشيء السهل حيث قد يقاوم الأفراد وجماعات العمل مخططات التغيير لعدة أسباب كما قد تتخذ المقاومة أشكالا علنية أو سرية وقد تكون المقاومة شعورية أو لا شعورية، وتعد الجزائر من بين الدول النامية التي اعتمدت في سياسيتها من أجل النهوض والتطور على التكنولوجيا المستوردة لتجديد مصانعها وإتباع تغيرات عديدة من الجانب التنظيمي لمؤسساتها وأيضا هياكلها لتنتقل بذلك لخوصصتها سعيا منها لإنقاذ ما تبقى من المنشآت الغارقة في الديون والمشاكل.

ولا شك أن الإنسان أو العامل هو العنصر الرئيسي الموجه لعملية التغير أو التطوير التنظيمي، فالتغيير ومدى تحقيقه للأهداف المرجوة منه يتوقف بالدرجة الأولى على مدى قبولهم وتعاونهم سواء كانوا أفرادا أو جماعات وسنتناول فيما يلي أسباب وأنماط مقاومة الأفراد للتغير التنظيمي داخل المؤسسات الصناعية.

1-أسباب مقاومة التغيير التنظيمي:

لقد أظهرت العديد من البحوث التي أجريت على التغييران تغيير الناس والأشياء هو أمر سهل ممكن، وأنه ليس من المحال، بل أن طبيعة الناس تقبل التغير كأمر طبيعي في حياتنا، وما يرفضه الناس هي الإجراءات التي يمر بها التغيير والأساليب المستخدمة في ذلك

كذلك الظروف المحيطة بهذا التغيير [1]، ولمزيد من الإيضاح سنتطرق لأسباب مقاومة التغيير فقد حددها **هيث** وزملاؤه فيما يلي :

1. القلق أو التهديد المرتبط بالأشياء الجديدة أو الغير مألوفة.
2. حث جماعة العمل المتماسكة كل عضو فيها على عدم الاستعداد و القابلية للتغيير و الخوف من التغيير في العلاقات الاجتماعية بالمجموعة.
3. القسوة التنظيمية العائدة للرقابة غير المرنة، وللأنظمة والقواعد والإجراءات في العمل.
4. عدم الاستعداد للتضحية عندما يظهر أن إنجازات الجهاز أو المؤسسة الماضية أقل رضا. إما الباحثان كاتر وكاهن فقد حاولا حصرها فيما يلي:[2]

- أن الانساق تتضمن على آليات معينة تحقق لها الثبات وذلك كعملية اختيار الأفراد لكي يشغلوا مراكز معينة يثابون ويعاقبون على إتباع نمط معين من الأداء أو الخروج عنه، إذا فإن مطالب هؤلاء الأفراد بالتغيير يتصادم مع التكيف والتعود الذي اكتسبوه.
- إن التغيير في نماذج التنظيم قد يهدد خبرة الجماعات المتخصصة في مهارات معينة فالقيام بعملية توسيع مراكز العمل قد تمتد لتشمل بعض المهام التي كان يقوم بها مسئولون أو متخصصون في جانب آخر.
- قد يؤدي أي تغيير في نماذج التنظيم إلى تهديد علاقات السلطة القائمة وذلك كما يحدث عند محاولة إدخال نظم المشاركة في عملية اتخاذ القرارات ، حيث يصبح القرار يتخذ جماعيا بعد ا كان يتخذ فرديا أو من طرف أشخاص قلائل يمثلون قمة هرم السلطة ويعتبر هذا العامل من أهم عوامل مقاومة التغيير لما يترتب عنه من تغيرات في جوانب سلوكية وتنظيمية أخرى.
- تقوم الجماعات المستفيدة ماديا من الوضع القائم بمقاومة التغيير إذا رأت فيه تهديدا لمصالحها الشخصية، وذلك كما يحدث أثناء محاولة إدخال نظام توزيع

[1] - صلاح عبد الباقي، مرجع سابق، ص 418.
[2] - نفس المرجع، ص 547.

الأرباح بالتساوي بدلا من الاعتماد على إعطاء المنح وفق خصائص وشروط معينة بنوع العمل.

هناك جهل على المستوى الفردي والجماعي بصعوبة التغيير حيث يعتقد الكثير بأن تغيير الأساليب المعتمدة في التنظيم لا يتطلب إلا تعديلا جديدا وبسيطا بالإضافة إلى ما سبق قد تبرز مقاومة التغيير من خلال الخوف من الخسائر المادية التي قد تنتج من تخصيص الأجور أو المكافآت والحوافز المترتبة عن رفع معدلات الإنتاج، لهذا فغالبا ما تقوم الجماعات المستفيدة ماديا من الوضع القائم سابقا بالمقاومة إذا ما رأت أن هناك تهديدا لمصالحها الشخصية ففي المنشآت الجزائرية مثلا، ترتب عن التعديلات الهيكلية معانات وحرمان، وهو ما أدى إلى وجود أغلبية من المتضررين وقليل من المنتفعين جراء هذا التحول. الشيء الذي ينذر بحدوث اضطرابات اجتماعية يقوم بها العمال والمتضررين معهم تعبيرا دفاعيا منهم للحفاظ على مناصب الشغل من جهة وللإبقاء على العلاقات الصناعية التي خيروها سابقا من جهة أخرى أي تأجيل التحول نحو الوضعية الجديدة.

كذلك في كثير من الأحيان لا يتفهم العامل الهدف من التغيير خاصة إذا كانت خبرته السابقة مع التغيير سيئة أو سلبية[1]، كذلك نقص المعلومات عن أحداث المستقبل مما يؤدي من الخوف من المجهول ويعتبر عدم التأكد مصدرا للتهديد خاصة للعاملين ممن لديهم قدرة تحمل منخفضة نحو التغيير والخوف مما هو جديد وغير مألوف.

إن التغيير في العلاقات والروابط الشخصية الناتجة عن فقدان المركز والنفوذ جراء التعديلات الجديدة يؤدي إلى الخوف من ظهور الوضعيات الاجتماعية التي تنتج عنها درجة إشباع أقل، إضافة إلى الأشياء الناتجة عن عدم المشاركة في التغيير مما يجعلهم ينظرون إليه على انه في صالح القمة فقط ويمكن للأسباب الشخصية أن تكون وراء مقاومة التغيير كالعادات والسلوكيات المترسبة من السابق فقد تمثل عائقا رئيسيا أمام التغير ومما يزيد من تقويتها هو غياب الوضوح حول عملياته وأهدافه الشيء الذي يدعم الخوف من المجهول عند الفاعلين خاصة إذا كانت هناك تجارب سابقة قد عرفت الفشل إضافة إلى ما سبق قد يكون أحد هذه العناصر سببا في مقاومة التغير كأن تكون أهداف التغيير غير واضحة.

[1] - كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 531

- عندما يكون الأشخاص المتأثرين بالتغيير غير مشتركين فيه.
- عندما يكون هناك اتصال ضعيف أو مفقود من موضوع التغيير.
- عندما يكون هناك خوف من فشل التغيير.
- أن يرتبط التغيير بأعباء وضغوط عمل كبيرة.
- عندما يكون التغير سريعا جدا.

2-أنماط مقاومة التغير التنظيمي:

يمكن تمييز ثلاثة أنماط رئيسية: فهناك النمط الطبيعي حيث تظهر المقاومة باعتبارها نتيجة طبيعية لظهور الجديد (التغير) اختلاف الوضعية عن سابقتها لان الفاعل داخل المنظمة بحاجة لوقت وجهد لكي يتأقلم مع المواقف الجديدة ومدى قناعته بضرورتها، أما الشكل الثاني فهو النمط السلوكي الانفعالي الذي يعتمد على أسباب مرتبطة بالجانب النفسي مثل: الخوف اللاشعوري من نتائج التغيير أو عدم الثقة في القائمين به. وفي الأخير هناك النمط القائم على العوامل الاجتماعية ومصالح الجماعة والذي له تأثير كبير في مناخ العمل السائد، فهناك الكثير من القيم والمصالح القائمة على علاقات معينة في نطاق جماعة العمل داخل المنشأة والتي يحاول فاعلوها الحفاظ عليها. لهذا فبمجرد ظهور التغيير فإنهم يتساءلون عن مدى توافقه مع مصالحهم وعلاقاتهم وصداقاتهم، فإذا كان لا يؤثر عليها تجاوبوا معه أما إذا تعارض معها فإن ذلك يؤدي إلى التقوقع والنظرة الضيقة له ومن ثمة مقاومته[1] .

خلاصة القول، إن أنماط مقاومة التغيير تختلف من منشأة إلى أخرى لكنها في أغلب الأحيان لا تختلف عما سبق ذكره، فلا يمكن توقع الدعم الكامل له حتى في أفضل وضعيات العمل فقد تظهر بعض المعارضة أو سوء الفهم لاختلاف الإدراك والمفاهيم عند الفاعلين، وتكون مقاومته علنية أو ضمنية، مباشرة أو مؤجلة فقد يتخذ الفاعلون مواقف علنية للحفاظ على الوضع القائم تتمثل في الاضطرابات والاحتجاجات التباطؤ في الإنتاج، اللجوء إلى النقابات، الرفض والمعارضة الشديدة ولو دون أسباب أو الاستقالة. ويمكن أن تكون المقاومة ضمنية ومستمرة تتمثل في افتقاد الولاء للمنشأة، فقدان الدافعية للعمل، ظاهرة التأخير والتأجيل، التناسي والتهاون، التماطل في التعلم، كثرة الغيابات، التمارض والتذمر وعدم

[1] - بن زروق جمال، مرجع سابق، ص 221.

الرضا، وهذه الظواهر سواء كانت علنية ضمنية أو مستترة فإنها ذات تأثير كبير على إحداثه ونتائجه، فبمجرد ظهور تغير كان بعد فترة زمنية معينة فقد تكون مقاومته أكثر شدة وعنفا ويمكن تلخيص الإجراءات العلمية لمقاومة الفاعل للتغير فيما يلي:

-الانسحاب النهائي من المنشأة، أو التغيب بسبب المرض.محاولة الارتفاع في السلم التنظيمي والابتعاد عن المستويات التي يمكن أن يمسها التغيير.

-الانضمام إلى التنظيم الغير رسمي الذي يتشكل على أساس التشابه القيم والمبادئ والميولات والرغبات الاجتماعية طلبا للحماية من أوضاع التغيير الجديدة حيث يجد فيه فرصة للتعبير عن معارضته ومشاعره التي لا يستطيع التعبير عنها بصراحة.

رابعا: معالجة مقاومة التغيير التنظيمي:

لمعالجة مقاومة التغير التنظيمي والحد منها ينبغي أولا تحديد المصدر أو المصادر الأساسية لهذه المقاومة ثم تخطيط التغيير، فالعجز عن أحداث التغير التنظيمي المطلوب قد يؤدي إلى عواقب شتى على مستوى رضا العمال والمستخدمين، وعلى مستوى الأداء والإنتاج مما يزعزع استقرار المنظمة وتوازنها الشيء الذي قد يؤدي بالتالي إلى تلاشيها فللحد من مقاومة التغيير التنظيمي وجب معرفة ردود الفعل تجاه هذه العملية وإتباع بعض الأساليب للتقليل من هذه المقاومة وهذا ما سنتطرق إليه.

1-ردود الفعل اتجاه التغير التنظيمي:

تختلف مواقف الأفراد تجاه عمليات التغيير من حيث القبول والالتزام أو الرفض والمعارضة، وهذا بناء على اتساع قيمهم مع القيم التي يهدف التنظيم الجديد لغرسها ومن ثم فإن الفرد داخل المنظمة قد يتخذ موقفا إما أن يكون داخل التنظيم الجديد أو العكس، وهذا بناء على درجة إدراكه للأهداف التي تحملها التغيرات المتوقعة وتناسبها مع أهدافه، وعلى كل فهناك أربع حالات لرد الفعل هي:[1]

1-المدافعين النشطين: وهم الأفراد الذين يقبلون التغيير لأنهم يرون فيه فرصة لا تعوض بالنسبة لتحقيق الأهداف التنظيمية، وهذا النوع من ردود الأفعال هو الذي يرغب المستخدمون في رؤيته لدى العمال، فهذه الفئة من الناس تنطبق عليها صفة الحماس

[1] - مراد لغموني ،(القيم واتساعها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي), أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم نفس العمل والتنظيم, غير منشورة ,جامعة الجزائر ، 2006. ص 170.

العفوي، وهؤلاء يفضلون التغيير والتحول وعادة ما يشاركون في مشروع الإدارة دون تردد عندما يتعرفون على المزايا الايجابية التي يمكن أن تنعكس على المنظمة بعد عملية التغيير.

2-المتهكمين: وهؤلاء العمال يطورون ردود فعل سلبية أو تهديمية نشطة تجاه نشطة تجاه التغيير وتصدر ردود الفعل هذه من قبل الأشخاص الذين يرفضون التغيير ويبذلون قصارى جهدهم لإفشال مشروع الإدارة، مع العلم أن هؤلاء الأفراد عادة ما يمتازون بقوة تأثير يحاولون استخدامها في إقناع العمال الأقل نشاطا والمتفتحين على كل الأفكار الجديدة داخل المؤسسة بعدم تأييد التغيير.

3- المتبعين: وهؤلاء هم العمال الذين يبدون اتجاهات ايجابية نحو التغيير، لكنهم يبقون محاييدن، فهم ينتظرون الأوامر ويتركون الأمور تسير طبيعيا ويسمون أيضا المحايدين لأنهم يفضلون الانتظار حتى تتضح وجهة الرياح، ثم يبدؤون بالتحرك نحو الجهة التي يعتقدون أنها ستكون الأقوى، وهذه الفئة هي الأكثر عددا أو على الأقل التي تجعل ميزان القوى يميل لتلك الجهة وليس بجهة أخرى[1]

4- الضحايا الخاضعين:وهم العمال المحبطين الذين يرغبون في المعارضة، لكن طبيعتهم السلبية تجعلهم يوجهون عنقهم نحو أنفسهم، أنهم يعانون في صمت، فتزداد عندهم أعراض الضغط المهني.ويمكن تلخيص نماذج الفعل السالفة الذكر في الجدول التالي:

جدول رقم 06 :يبين ردود فعل العمال

نشط	مدافع نشط	خاضع
سلبي	متابع	ضحية

المصدر: مراد لغموني، مرجع سابق ، ص 171

أي أن التغيير يفرض على الفاعلين سواء كان من الخارج أو الداخل سوف يكون في البداية مثيرا للمعارضة لأنه يهدد مراكزهم فما بالك لو كان هذا التغيير شاملا بداية من طريقة التنظيم إلى الهيكل التنظيمي للمنشأة فخصوصتها تعني تغيير المالك وبالتالي نمط

[1] - مراد لغموني ، مرجع سابق, ص 171.

التسيير التي كانت تمشي عليه فظروف عملهم ستغير كذلك سلوكهم الذي تعودوا وتطبعوا عليه و للتنظيم الرسمي وجماعات العمل دور كبير في الرفع من درجة المقاومة للتغيير عند الفاعلين أو العكس خاصة المنتمين إليه حيث يعمد التنظيم غير الرسمي إلى خلق الشكوك حول نوايا الإدارة، ويبرز احتمال ظهور نتائج سيئة مترتبة عليه ويستمد قوته من بعض العيوب الشائعة والأخطاء المتكررة في المنشأة الرسمية وأهمها: ظاهرة تمركز السلطة، عدم انفتاح قنوات الاتصال بين مستويات المنشآت، قلة تدفق المعلومات السليمة من قمتها إلى قواعدها، ضعف أساليب القيادة والإشراف، وعدم قدرتها على خلق الحماس والقناعة لدى الفاعلين وقد أوضحت عدة دراسات أن إقناع قادة التنظيم غير الرسمي وجلب ثقتهم وانخراطهم حول مشروع التغيير قد يؤدي إلى نجاح صيرورة تنفيذه الشيء الذي لم يكن ممكنا تحقيقه بالاعتماد على الأسلوب الرسمي.

أما مقاومة جماعات العمل تكون أكبر من مقاومات الفاعلين مجتمعة فسلوك الجماعة لا يمثل سلوكا مماثلا ومطابقا لسلوك الفاعل فهو مضاعف من حيث القوة، كما يلاحظ أن أثر التغيير الفتوح على الجماعة غالبا ما يكون أكبر من أثره على الفاعل، وتكون المقاومة متطابقة مع حجمه؟ فإذا كان بسيطا فإنه سيخلق معارضة بسيطة نسبيا، أما إذا كان كثيرا فإن إمكانية ظهور المقاومة شديدة من جانب الجماعة تكون كبيرة ويعتبر التغيير في المؤسسة ضرورة مستمرة ومتجددة وفي ظل الاتجاه نحو اندماج الاقتصاد الجزائري ضمن الحركية الاقتصادية الدولية,فان المؤسسة الجزائرية مطالبة بتسيير جيد لهذا التحول أو الانتقال حتى تتمكن من تحقيق اندماج فعال أو على الأقل اندماج بأقل التكاليف، فالمراحل التسييرية التي مرت بها كان الهدف الأول منها هو النهوض باقتصادها ومحاولة تطويرها من المؤسسة العمومية إلى غاية الخاصة إلا أن هذه الأخيرة عرفت ردود فعل عديدة ورفض للعمال نتيجة لإحساسهم باضطهاد حقوقهم التي كانت الدولة تعطيها وتمنحها لهم وسنتعرض لأهم أساليب أو أنجح الأساليب التي من شأنها التقليل من حدة مقاومة التغيير، والوقوف على أهم شروط نجاحه.

2-أساليب التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي:

إذا ما واجهت الإدارة مقاومة في إحداث التغيير فإنها قد تلجأ إلى واحد أو أكثر من الأساليب التالية للتغلب على المقاومة/ ومن هذه الأساليب ما يلي: [1]

1- الاتصال والنوعية:

فقبل حدوث التغير يجب الاتصال بالأفراد وتعليمهم لحاجة المستخدمين والمقاومين إلى معلومات حقيقية وواقعية، تهدف إلى شرح وتوضيح كل التغيرات الحادثة أو التي سوف تحدث فالتعليم مهم بشكل خاص عندما يتضمن التغيير معلومات تكنولوجية جديدة وليس للمستخدمين معرفة بها فهو يسهل المناقشان ويشرح الملابسات والخطط الغامضة من أجل توضيح حسن النوايا وإعادة الثقة إلى نفوس العمال المعنيين بالتغير، فالاتصال والتعلم (التدريب) يعتبر وسيلة فعالة في تطبيق التغير بسلاسة.

2- المشاركة في تخطيط التغير:

لإزاحة أي تباين أو التباس في موضوع التغيير, يجب إشراك العمال في تصميم وإعداد وتنفيذ عملية التغير، والسماح لهم بإبداء آرائهم، تساؤلاتهم، وتقديم تحفظاتهم، وطرح وشرح اقتراحاتهم ومناقشاتها حيث يؤدي ذلك إلى التزام العمال نوح التغير وإشعارهم بأهميتهم ومسؤوليتهم وبالتالي يسهل إجراء التغيرات التي تكون في صالح المؤسسة حتى أنها تساعد المديرين في تفهم الإدراك المختلفة للتغير بين العاملين.

3- التفاوض:

أي إمكانية إجراء مفاوضات ومناقشات حول التغير المراد إحداثه لاكتشاف جوانب القبول، والجوانب المراد تعديلها أو عزلها، بمعنى أن هناك ضرورة لإعطاء شيء ما يؤدي إلى تقليل مقاومة التغير[2] فهم أسلوب يتصف بالرسمية في تحقيق تعاون العاملين، فالتفاوض يستخدم أسلوب المساومة لكسب القبول والموافقة تجاه التغيير المطلوب لإرضاء الطرفين.

---

1 - كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 533.

2 - نفس المرجع ص 533.

4- الإكراه:

ويعني استخدام المديرين للسلطة الرسمية من أجل إجبار العاملين على قبول التغير وذلك باستخدام نوع من التهديد الضمني أو الصريح مثلا قد يقال للمقاولين إما أن يقبلوا أن يتعرضوا إلى خسارة بعض الامتيازات أو ربما خسارة وظائفهم أو إسناد مهام متواضعة لهم.

5- الوقوف إلى جانب المعنيين بالتغير:

هذه النقطة تتمثل في أخذ انشغالات العمال بعين الاعتبار ومحاولة مناقشتها والاهتمام بها، وطمأنة العمال المعنيين بهذا الشأن لتسهيل تقبلهم للوضع والتكيف والاندماج في الظروف المستحدثة، ذلك أن شعور العمال باهتمام الإدارة بهم يزيد من ثقتهم في أنفسهم، ويعتبر كحافز يساعدهم على تقبل التغيرات الطارئة.

6- دعم الإدارة العليا:

إن دعم الإدارة الواضح لعملية التغيير تساعد في التغلب على مقاومة التغير فدعم الإدارة تمثل ولجميع العاملين أهمية التغير عددا من الدوائر والأقسام، أو إذا كانت هناك محاولة لإعادة توزيع الموارد بين الدوائر المختلفة[1].

7- المناورة:

يستخدم هذا الأسلوب غير المباشر والتكتيكات الملتوية عادة في هذا الأخير عند فشل الحلول السابقة وذلك لاقتناع الآخرين أن التغير في صالحهم، هذه الطريقة يجب تجنبها إلا في الحالات القصوى ، فهنالك اعتبارات أخلاقية بطبيعة الحال ضد هذا الأسلوب[2].

إن نجاح مشروع التغير يتوقف على وضوحه ولغته المفهومة، والتي تكون في متناول الجميع خاصة من حيث أهدافه وأسباب تطبيقه ومختلف مراحل تنفيذه والنتائج التي ترتب عليه هذا من جهة ومن جهة أخرى، فإن غياب الوضوح يسمح للفاعلين بالتأويل وخلق قيم ومعايير خاصة بهم، وللقضاء على هذا لا بد من أن يتوافر لهم داخل المنشآت جميع عناصر الإجابة عن تساؤلاتهم واهتماماتهم عن طريق توزيع عادل وكاف ودقيق للمعلومات فغياب الاتصال حول أي مشروع يجعله يحمل صفة الأحادية,أي أن أهدافه خاصة بالفئة ولا تعني جميع مستويات المنشآت فعلى القائمين بعملية التغير تدعيم اتجاه قبول التغير وإقناع

[1] - كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 533.
[2] - صلاح عبد الباقي، مرجع سابق، ص 348.

الرافضين له، وذلك من خلال معرفة وتحليل ومناقشة أسباب المقاومة، وعدم فرض تغير بالقوة وإشراك هذه الفئة الرافضة في التخطيط إلى أي تغيير (بل جعلها في بعض الأحيان هي التي تطالب به) فمقارنة التغير من بين المشاكل التي تتخبط فهياكل الدول الصناعية وليست الجزائر فقط فهي تعتبر مشكلا حساسا بالنسبة للمؤسسة الصناعية لأنه مشكل بالدرجة الأولى إنساني احتمالي له أبعاده التقنية والاحتمالية فوجب القضاء بالأساس على اللاأمن وامتصاص الشك والإشاعة والمعطيات الذاتية التي تساهم بقسط كبير في بناء سلوكيات وتحركات العمال.

ومن ثمة يستطيع حاملوا التغير أن يكسوا رضا الفاعلين ويجلبوا باعتبار أهداف المنشأة هي أهدافهم التي يعملون من أجل تحقيقها فينتج عنهم الرضا عن ظروف العمل. وبالتالي يحصل توافق داخل المنظمة مما يترتب عليه تحقيق الأهداف والازدهار.

الفصل الخامس

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانيـــة

أولا مجالات الدراسة:

1-المجال المكاني:

أجريت دراستنا هذه بمؤسسة المياه المعدنية باتنة و قد وقع الاختيار على هذه المؤسسة نظرا لارتباطها بأهداف الدراسة من حيث اختيار قطاع محدد تتوفر فيه إمكانية حصر أفراد الدراسة و سهولة الاتصال بهم و باعتبار تواجد المؤسسة بمدينة الإقامة إضافة إلى كونها مؤسسة عمومية سابقا حيث تمت خوصصتها. و تقع مؤسسة المياه المعدنية ببلدية فسديس على بعد6كلم شمال مدينة باتنة.ويأتي الماء من منبع أرضي يحمل اسم **عين تيبرقوقين**. وهو في الأصل منبع ساخن كان يستعمل للحمامات المعدنية كما يشهد على ذلك المسبح الروماني,و تقدر سعته ب855م3 و يقع هذا المنبع شمال جبل كاسرو الذي يتواجد بدوره على بعد 7كلم من المؤسسة.و نظرا لنوعية المياه قررت المؤسسة الوطنية للمياه المعدنية سنة 1974 تشييد وحدة لتعبئة المياه في بوييلف لتزويد الشرق الجزائري و جنوبه بالمياه المعدنية,و قد بدأت بالإنتاج الفعلي في 1 جانفي 1980 بداية بإنتاج المياه المعدنية في قارورات زجاجية سعة 90 سل.

وقد عرفت الوحدة توسعا بعد سنة 1986 حيث بدأت بإنتاج قارورات بلاستيك ذات سعة 150سل للمياه المعدني.

في 20 سبتمبر 1994 تعرضت وحدة كاسرو لعمل تخريبي دمرت على إثره معظم الآلات.

في 26 ماي 1996 تم إنشاء وحدة جديدة لإنشاء القارورات الزجاجية و قد بدأت العمل ب :1800 قارورة في الساعة سعة 25سل.

و12000 قارورة في الساعة سعة 90 سل.

مما سمح بإطلاق منتج جديد سمى**"أمان كاسرو"** معبأ في قارورات سعة 25سل.

في إطار إعادة الهيكلة للمؤسسات الصناعية قرر المالكون تحويل وحدة كاسرو إلى مؤسسة ذات أسهم spa إبتداءا من تاريخ 1 أفريل 1998. وبذلك أصبح اسم الوحدة مؤسسة منبع باتنة برأسمال 3000.000.000دج و تحت وصاية مجمع مشروبات

الجزائر**GBA**.وقد تم تأسيس مجلس للإدارة في 5مارس 1998 الذي بدأ نشاطه الفعلي في 10 أفريل 1998. و هدفه إنتاج المياه المعدنية و الغازية, و تسويق المشروبات و الجعة.

وفي عام 2004 تم اقتناء آلات ومعدات جديدة من صنع ايطالي لفتح وحدة جديدة بالمؤسسة لإنتاج قارورات بلاستيكية سعة 1.5ل بطاقة 12000قارورة/للساعة,و0.5 ل بطاقة 14000 قارورة في الساعة. في فيفري 2005 تركت المؤسسة و تخلت عنها السلطات العمومية في إطار الخوصصة لصالح مجمع عطية الصناعي.و منه تحولت إلى شركة ذات أسهم عطية spa attia تحمل إسم مؤسسة المياه المعدنية باتنة.

2-المجال البشري:

يبلغ عدد عمال مؤسسة المياه المعدنية باتنة عام 2008. 83 عامل منهم 56 عامل دائم , من بينهم 3 نساء و 27عامل مؤقت موزعين على مختلف الأقسام المتواجدة بالمؤسسة و التي تتفرع عنها مصالح كما هو مبين في الهيكل التنظيمي للمؤسسة(أنظر الملحق رقم 3). ويتوزع عمال المؤسسة على الأقسام كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم07: يبين توزيع العمال الدائمين لمؤسسة المياه المعدنية باتنة حسب الأقسام.

الأقسام	عدد العمال
الإدارة العامة	03
المحاسبة	01
المستخدمين	01
التموين	01
الأمن	10
التجارة	20
الفرع التقني	19
المجموع	55

هذا بالإضافة إلى عاملة التنظيف,و بهذا يتبقى 27 عامل مؤقت موزعين على الأقسام التالية: الفرع التقني و الذي يضم مصلحة الإنتاج و الصيانة, كذلك المخبر و الفرع التجاري.

3-المجال الزمني:

ويعتبر المجال الزمني المدة الزمنية التي تمت خلالها فترة التربص,ودامت حوالي شهرين,وقد تمت الدراسة الميدانية عبر مراحل قسمناها كالآتي:

المرحلة الأولى: وقد استغرقت ثلاثة أيام امتدت من 15 ماي 2008 إلى 18 ماي 2008, والتي قمنا من خلالها بجولة استطلاعية داخل المؤسسة وإجراء مقابلات حرة مع بعض المشرفين والعمال، كما قمنا بالاطلاع على الوثائق والسجلات حيث تم من خلالها جمع المعطيات العامة عن المؤسسة، واختبار استمارة المقابلة على عدد من العمال، وهذا ما دفع بنا إلى حذف بعض الأسئلة وإضافة أسئلة جديدة تتوافق مع الواقع الأمبريقي في المؤسسة مجال الدراسة .

المرحلة الثانية: بعد تصميم وضبط الاستمارة من جديد والموافقة على التعديلات من قبل المشرف ,قمنا بإجراء المقابلات الموجهة للعمال وملء الاستمارات بداية من 20ماي 2008 ودامت هذه المرحلة حوالي شهر.

المرحلة الثالثة: فيها تم تفريغ البيانات ومعالجة المعطيات الميدانية وتحليل النتائج ومناقشتها.

ثانيا: المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة:

1- **المنهج:** إن أي دراسة لا ترقي إلى مستوى الدقة ما لم تستند إلى المنهج العلمي الذي يعتبر أول أساس تنطلق منه الدراسات العلمية والذي يتم بموجبه المعالجة الميدانية للمشكلة البحثية ويعرف على انه " الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة الحقيقية على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث، وهو البرنامج الذي يحدد السبل للوصول إلى تلك الحقائق وطرق اكتشافها "[1]كما يعرفه **أحسان محمد الحسن** على أنه عبارة عن فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة، من أجل الكشف عن الحقيقة عندما نكون بها جاهلين، و إما من أجل البرهنة عليها للآخرين عندما نكون بها عارفين[2].

[1] - محمد شفيق ، **البحث العلمي (الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعي)** المكتب الجامعي الحديث، مصر, 1998,ص 86
[2] - إحسان محمد الحسن، **الأسس العلمية لمنهج البحث في العلوم الاجتماعية**، الدار العلمية للطباعة والنشر، ط2, بيروت، 1976، ص 65.

فمعرفة المنهج المعتمد في أي دراسة ميدانية أمر بالغ الأهمية وذلك حتى نكون على إدراك واقتناع تام بالنتائج المتوصل إليها وكيفية ذلك ودلالة المعلومات والأرقام، فصدق النتائج ومدى مطابقتها للواقع المدروس يربط ارتباطا وثيقا بالمنهج الذي يتبعه الباحث في دراسته لموضوع بحثه.

وفي الحقيقة أن مناهج وطرق البحث تختلف باختلاف مواضيع الدراسة فالباحث ليس حرا في اختيار منهج الدراسة وإنما طبيعة هذه الأخيرة والدقة المطلوبة في الدراسة هي التي تفرض عليه منهجا معينا،كذلك الخصائص المميزة للظاهرة المدروسة وطبيعة العلاقة التي تربط بين عناصرها ومتغيراتها.والأهداف التي يرمي الباحث إلى تحقيقها تعمل معا لتفرض عليه المنهج المناسب. وتعد الدراسة التي بين أيدينا دراسة وضعية تناولت العلاقة بين متغيرين، وقد اعتمدنا على المنهج الوصفي باعتباره يدرس الظاهرة كما تقع في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا كما يعبر عنها تعبيرا كيفيا أو تعبيرا كميا، فمعرفة الباحث لجوانب وأبعاد الظاهرة موضع الدراسة يجعله يعتمد على هذا المنهج لتوفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتغييرها والوقوف على دلالتها [1]، فهو لا يقف عند مجرد وصف الظاهرة، بل يسعى إلى تحليلها إلى العناصر التي تتألف منها، ومن خلاله أيضا يحاول الباحث الكشف عن العوامل المؤثرة في الظاهرة محل الدراسة وارتباطها بظواهر أخرى، فهو يصف الظواهر ويتعدى إلى تحليلها معتمدا في ذلك على بيانات تعالج إحصائيا ففي عملية عرض البيانات استخدمنا النسب المئوية لتسهيل عملية المقارنة بين البيانات المحصل عليها للحصول على نتائج منطقية، والأسلوب المعتمد هوا لنسب المئوية.

(النسبة المئوية = عدد التكرارات × 100 / مجموع التكرارات)

[1] - أحمد حسين الرفاعي، **مناهج البحث العلمي**، دار وائل للنشر، ط4، 2005 ، ص 122.

2- أدوات جمع البيانات: إن دقة أي بحث علمي تتوقف إلى حد كبير على اختيار أنجح و أكفا الأدوات وأنسبها باعتبارها الوسيلة التي تعتمد عليها كل العلوم في جمع المعطيات والحقائق حول الظاهرة المراد دراستها للحصول على البيانات التي تخدم أهداف البحث لذلك فإن طبيعة بحثنا تتطلب استخدام أكثر من أداة لجمع البيانات حتى تلم بجميع جوانب الموضوع ومن ثمة فقد يتم تحديد استخدام الأدوات التالية:

1- الملاحظــة:

تعتبر الملاحظة من بين الأدوات الهامة في جمع المعلومات حول الظاهرة المراد دراستها، فهي تيسر عملية جمع المعلومات المتصلة بسلوك الفرد واتجاهاته ومواقفه ومشاعره فهي عبارة عن تفاعل وتبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر أحدهما الباحث والآخر المستجيب أو المبحوث لجميع معلومات محددة حول موضوع معين ويلاحظ أثناءها الباحث ما يثار من ردود فعل على المبحوث[1].

وقد اعتمدنا في دراستنا على الملاحظة البسيطة بدون مشاركة كأداة أثناء قيامنا بالدراسة الاستطلاعية حيث ساعدتنا على معرفة المناخ السائد في المؤسسة من خلال ملاحظة العمال أثناء قيامهم بالعمل ومشاهدة السلوكيات التفاعلية والاجتماعية للعمال وعلاقاتهم فيما بينهم، ومع مشرفيهم، كذلك الظروف المادية للمؤسسة مجال الدراسة كما تم التعرف على جميع مصالح ووحدات المؤسسة والاطلاع على مختلف الهياكل والوظائف أيضا مكنتنا من التعرف على طبيعة عملية العمل وأهم التحولات التي يمر بها المنتج ليصبح جاهز للتسويق والبيع، أيضا ساعدتنا الملاحظة على معايشة الميدان خاصة أثناء إجابة المبحوثين على استمارة المقابلة وقد أخذت هذه الملاحظات بعين الاعتبار أثناء تحليل وتفسيرات البيانات كما أن المنهج الوصفي يعتمد اعتمادا كبيرا على هذه الأداة إذ لا يمكن وصف ما لا يشاهد.

[1] - أحمد حسين الرفاعي ، **مناهج البحث العلمي**، مرجع سابق ، ص 221.

2- المقابلـــة:

تعتبر المقابلة من أهم الأدوات المنهجية المستعملة لجمع البيانات وأكثرها استخداما لمرونتها وما تقدمه من فائدة في الحصول على البيانات المتعلقة بمشاعر الأفراد وقيمهم واتجاهاتهم فهي تعرف على أنها« التبادل اللفظي الذي يتم وجها لوجه بين القائم بالمقابلة وبين شخص آخر أو أشخاص آخرين » [1]

إذن فالمقابلة هي موقف يجمع بين الباحث والمبحوث بصورة مباشرة وينطوي على الأخذ والرد، وذلك بطرح الأسئلة والإجابة عليها بصورة لفظية فهي تمكن الباحث من الحصول على البيانات من المبحوث شخصيا و مناقشة أية فكرة معه دون الاعتماد على وسطاء آخرين، كما تسهل مشكلة عدم التجاوب من طرف المبحوثين و ذلك من خلال شرح الباحث للأسئلة و تبسيطها و مناقشتها معهم.وقد تم لقاء العمال و رؤساء الأقسام,و أجريت معهم مقابلات تم من خلالها طرح الأسئلة الواردة في الاستمارة,كما تمت المقابلة بصورة انفرادية مع المبحوثين,أحيانا في المكتب الذي خصصه لنا احد المشرفين في قسم الإنتاج,و أحيانا أخرى أمام الآلة التي يعمل عليها المبحوث,لأنه لا يستطيع تركها تفاديا لتعطيل سير العملية الإنتاجية.

3-الاستمارة:

لقد تم تصميم الاستمارة من خلال الطرح النظري و ذلك وفق موضوع البحث وفروض ومؤشرات الدراسة، كذلك الواقع الامبريقي للمؤسسة مجال الدراسة وبملاحظة العمال أثناء أداء عملهم وكذا المقابلات الحرة التي أجريناها. كما تم عرض الاستمارة على مجموعة من المحكمين قصد إبداء أرائهم حول مدى ملائمة أسئلة الاستمارة لموضوع الدراسة. وعليها تمت المقابلة المقنعة في ظروف حسنة عندما سمح لنا باستخدام مكتب أحد رؤساء المصالح لاستقبال العمال وقمنا بطرح الأسئلة وفق ما يتماشى مع المستوى الثقافي لكل مبحوث، وبهذه الطريقة أعطيت فرصة للمبحوثين للإفصاح عن آرائهم دون قيود او خوف.

---

[1] - عبد الباسط حسن ، **أصول البحث الاجتماعي** ، ط8 تضامن للطباعة ، القاهرة ، 1982، ص 331.

وقد أخضعنا أسئلة الاستمارة لأسلوب بسيط واضح حتى يتمكن المبحوث من فهمه وكما شملت استمارة بحثنا على عدة محاور قسمت حسب مؤشرات الدراسة وهي كما يلي:

1- محور خاص بالبيانات العامة: ويضم 06 أسئلة تبين لنا خصائص العينة وهي السن، الجنس، الحالة المدنية، المستوى التعليمي، المستوى المهني مدة الخدمة في المؤسسة.

2- محور خاص بالبيانات حول نظام المؤسسة وضم 05 أسئلة .

3- محور خاص بالأجور والمكافآت المادية ويحتوي على 08 أسئلة .

4- محور تناولنا فيه بيانات حول الإشراف ومدى رضا العامل عن التغيير في أنمط الإشراف وقد ضم 08 أسئلة.

5- محور خاص يتضمن ببيانات حول نمط ومدى رضا العامل عن الاتصال والتغيير الحادث فيه وقد ضم 07 أسئلة.

6- محور تناولنا فيه بيانات حول فرص الترقية والتغيرات الحادثة فيها وقد شمل 06 أسئلة .

7- محور تناولنا فيه بيانات حول ظروف العمل المادية ومدى رضا العامل عنها وقد ضم 06 أسئلة.

4-الوثائق والسجلات:

وتعتبر مصدرا أساسيا لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بمجتمع الدراسة، وهي بمثابة سند ومكمل للأدوات المستخدمة في البحث لغرض جمع البيانات، حيث مكنتنا من التعريف بمجالي الدراسة المكاني والبشري, بما في ذلك الاطلاع على تاريخ إنشاء المؤسسة وطبيعية المنتج و الطاقة الإنتاجية،كذلك أهم التحولات الهيكلية التي عرفتها المؤسسة أيضا توضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجديدة وكيفية سير العملية الإنتاجية، والعدد الإجمالي للعمال و توزيعهم حسب المصالح، كما ساعدتنا هذه الوثائق والسجلات على حصر عدد أفراد العينة من خلال الاطلاع على كشوف الأسماء والمعلومات المتعلقة بهم وللحصول على مزيد من المعلومات حول خصائص العينة، ومدى تجانسها، وقمنا بالاطلاع على السجلات الموجودة بمصلحة المستخدمين، وقد استخدمت هذه البيانات لخدمة أهداف البحث لا غير.

ثالثا:كيفية اختيار مجتمع البحث وخصائصه:

1-أسلوب المسح الشامل:

إن نجاح أي دراسة ميدانية في أي بحث علمي أو اجتماعي,يتوقف بصورة عامة على الاختيار الموفق و الدقيق للعينة الممثلة لمجتمع البحث,والتي تهدف إلى تمثيله تمثيلا صحيحا,ونظرا لطبيعة موضوع دراستنا التي تهدف إلى معرفة مدى تأثير التغير التنظيمي على رضا العامل الوظيفي داخل المؤسسة الصناعية المخوصصة فقد قمنا بإجراء مسح شامل لمجتمع البحث,و يهدف هذا النوع من المسوح إلى إشراك جميع مفردات مجتمع البحث في الدراسة و يحاول الباحث إتاحة الفرصة لجميع أعضائها بالظهور رغم علم الباحث بصعوبة الدراسة الشاملة من حيث التكاليف,و الجهد و الوقت,إلا انه يمكننا من التوصل لنتائج أدق ,وكون مجتمع البحث يضم عناصر غير متجانسة,و اخذ عينة لا يمثله تمثيلا دقيقا,و نظرا لاختلاف خصائص الأفراد وحتى تكون مفردات الدراسة متجانسة فقد استثنينا كل من العمال الذين وقعوا عقود التشغيل بعد خوصصة المؤسسة فهم لم يشتغلوا تحت ظروف النظام القديم والذي بلغ عددهم 27 عاملا و عليه تبقى 56 عاملا اشتغلوا بالمؤسسة في الفترتين قبل و بعد الخوصصة و عاشوا فترة التغيير الحاصلة,و عليه تم اختيار هذه الفئة كمجتمع للدراسة.

2-خصائص مجتمع البحث:

إن تحليل خصائص مجتمع البحث يساعد على الكشف عن تأثير التغيير التنظيمي على رضا العامل بالمؤسسة حيث حددناها في السن، الجنس، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، المستوى المهني ومدة الخدمة بالمؤسسة:

جدول رقم (08): يوضح فئات السن التي يتم استخدامها في المؤسسة:

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
36 – 41 سنة	19	% 33.93
42 – 46 سنة	15	% 26.79
47 – 51 سنة	17	% 30.35
52 فأكثر	5	%8.93
المجمــوع	56	% 100

يبين الجدول أن أعلى نسبة والتي تمثل 33.93% من مجموع أفراد مجتمع البحث متمركزة في الفئة الأولى التي يتراوح سنها ما بين 36 – 41 سنة,ثم تليها الفئة الثالثة التي يتراوح سنها ما بين 47-51سنة بنسبة 30.35 % ثم الفئة الثانية التي يتراوح عمرها ما بين 42 – 46 سنة بنسبة 26.79 % أما أصغر نسبة فهي 8.93 % والتي تمثل الفئة الأخيرة 52 سنة فأكثر وبناءا على هذه النسب نلاحظ أن أغلبية مفردات العينة من الكهول وهذا راجع لمدة عملهم بالمؤسسة إضافة إلى التركيز على الفئة التي شغلت مناصب العمل قبل وبعد نظام الخوصصة وذلك لتسهيل الدراسة وملاحظة مدى تقبل العمال للتغيير الذي مس المؤسسة، فمعظم العمال إن لم نقل جلهم قد التحقوا بالعمل قبل الخوصصة بينما نجد الفئة الأخيرة أقل نسبة وهذا راجع لكبر سن العمال وإحالة معظمهم على التقاعد.

جدول رقم (09): يوضح توزيع العمال حسب الجنس:

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	54	% 96.43
أنثى	2	% 3.57
المجموع	56	% 100

من خلال الجدول رقم (09) يتضح أن جل أفراد العينة من الذكور وتشكل نسبتهم 96.43 % أما نسبة الإناث فتمثل 3.57 % وهذا راجع لطبيعة العمل داخل المؤسسة كذلك فهي لا تحوي عددا كبيرا من الوظائف المكتبية التي تشغلها عادة فئة الإناث ، أيضا الموقع الجغرافي للمؤسسة حيث تقع هذه الاخيرة في منطقة جبلية, و نظرا للظروف الأمنية التي مرت بها البلاد,و أعمال التخريب التي تعرضت لها المؤسسة ,كل هذا جعل معظم هذه الفئة تغير مقر العمل .

جدول رقم (10): يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.

الفئات	التكرار	النسب المئوية
أعزب	16	% 28.57
متزوج	40	% 71.43
مطلق	--	--
أرمل	--	--
المجموع	56	% 100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) أن أغلبية العمال تمثل فئة كبار السن، والذين هم ذوي أقدميه في المؤسسة هذا يعني أن غالبيتهم متزوجون، ويظهر ذلك في النسبة الممثلة في الجدول والمقدرة بـ 71.43 % ويدل ذلك على مسؤولية تكفل هؤلاء بأسرهم، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على حرصهم على الاحتفاظ بمناصبهم، ومحاولة تحسين أدائهم من أجل تلبية حاجيات أسرهم. كما يشكل الزواج نوعا من الاتزان النفسي والعقلي للعمال وهذا من شأنه أن يكون حافزا لمحافظة العامل على منصب عمله وتقبل نمط التسيير الجديد للمؤسسة.

في حين نجد أن فئة العزاب قليلة جدا بالمقارنة مع الفئة السابقة حيث عبرت عنها النسبة 28.57 % فالوضع الاجتماعي لدى المتزوج يختلف عنه لدى العازب، كما أن المتزوج يجد نفسه في مجال العمل مجبرا على القيام بتلك المهنة متحملا كل الظروف والمتغيرات المحيطة بعمله خصوصا وأنه لا بديل له عنها وهذا راجع بالدرجة الأولى لعامل

السن كما هو موضح في الجدول رقم (08). أما بالنسبة للأعزب فتقل عنده المسؤولية الاجتماعية وبالتالي لا يقبل بأي وضع جديد في المؤسسة إلا إذا رآه مناسبا في معظم نواحيه.

جدول رقم (11): يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب المستوى التعليمي

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
أمي	04	% 7.17
يقرأ ويكتب	04	%7.17
ابتدائي	09	%16.08
متوسط	17	%30.35
ثانوي	15	%26.79
جامعي	07	%12.5
المجموع	56	% 100

يتضح من خلال الجدول رقم (11) أن نسبة 30.35 % هي أكبر نسبة تمثل عدد العمال الذين مستواهم التعليمي متوسط، ثم تليها نسبة 26.79 % تشكل عدد العمال ذو المستوى التعليمي الثانوي، وتمثل نسبة 16.08 % عدد العمال الذين لديهم مستوى تعليم ابتدائي، في حين تمثل نسبة 12.5 % عدد العمال الذين واصلوا التعليم الجامعي، وتشكل نسبة 7.14 % فئة العمال الأمين والذين يستطيعون القراءة والكتابة كما يشكلون الأقلية حيث لا يتطلب العمل على الآلات في قسم الإنتاج قدرات فكرية ومستويات تعليمية عالية بقدر ما يتطلب قدرات جسدية، حيث نلاحظ تمركز وتوظيف الفئة الجامعية والثانوية في الإدارة والإشراف.

جدول رقم (12) يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب المستوى المهني

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
عامل بسيط	26	%46.43
عامل تقني	18	%32.15
مشرف	5	%8.93
إطار	7	%12.5
المجموع	56	% 100

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن نسبة العمال البسطاء تمثل أكبر نسبة 46.43 %تليها نسبة العمال التقنين وتقدر بـ32.15 % فطبيعة العمل في قسم الإنتاج لا تحتاج إلى مستوى تعليمي عادي بقدر ما يتطلب خبرة وقدرة التعامل مع الآلات، كما أن كل من النسبتين 12.5 % و 8.92 % تمثلان فئة الإطارات والمشرفين على التوالي من متخرجين من المعاهد والجامعات كما هو مبين في الجدول رقم (11) ويشغل معظمهم وظائف إدارية إلى جانب الإشراف على العمال فالعمل بهذا القسم يتطلب التدريب المباشر على الآلة لرفع المستوى الفني والمهني إضافة إلى التجربة والخبرة اللتان تلعبان دورهما مع الوقت في التحكم والتفاعل الجيد مع الآلات.

جدول رقم (13): يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث وفقا لمدة الخدمة وعلاقته بالتغيير في المكانة المهنية للعامل

التغيير في المكانة المهنية / توزيع أفراد مجتمع البحث وفقا لمدة الخدمة	**نعم**		**لا**		**المجموع**	
	التكرار	**النسبة المئوية**	**التكرار**	**النسبة المئوية**	**التكرار**	**النسبة المئوية**
أقل من 10 سنوات	-	-	2	3.57	2	3.57
من 11– 16 سنوات	-	-	20	35.72	20	35.72
من 17 – 21 سنة	2	3.57	5	8.93	7	12.5
من 22 – 29 سنة	15	26.78	12	21.43	27	48.21
المجموع	17	30.36	39	69.64	56	100

يتضح من خلال الجدول رقم(13) أن أكبر نسبة وهي 35.72 % من مجموع أفراد العينة والتي لديها خبرة من 11 إلى 16 سنة، وأقل نسبة هي 3.57 %والتي لديها خبرة أقل من 10 سنوات والتي بقيت تشغل نفس الوظيفة السابقة ونفس المكانة. في حين أن كلا من النسبتين 26.78 % و 3.57 % من مجموع أفراد البحث تشكلان مجموع العمال الذين جرى لهم تغيير في مكانتهم المهنية سواء بصفة دائمة أو مؤقتة، وذلك بجعلهم مشرفين على عمال آخرين وتدريبهم نظرا لأقدميتهم في المؤسسة ومعرفتهم بكل ما يحصل فيها من تغييرات أو تجديدات. أما نسبة 21.13 % من العمال وكذلك النسبة 8.93 % فهما تمثلان عدد العمال الذين لم يحصل لهم تغيير في مكانهم المهنية بالرغم من أقديمتهم، بحيث وصلت مدة خدمتهم بالمؤسسة من 22 إلى 29 ومن 17 إلى 21 سنة على التوالي، وهي نسبة قليلة مقارنة بعدد العمال الذين حصل لهم حراك مهني,ويرجع السبب في ذلك إلى كل من عاملي السن والجهد الذي يبذله العامل، فكل من الخبرة والمعرفة المهنية جعلت المؤسسة تتخذ هما

كمعيارين في تغيير مكانة العامل وكمحاولة منها للاستفادة بقدر المستطاع في تدريب وتعليم العمال الجدد الذين انضموا حديثا للمؤسسة بعقود مؤقتة, وتحت تنظيم جديد .

الفصل السادس

عرض و تحليل نتائج

الدراســـــة

أولا: معالجة البيانات إحصائية وتفسيرها:

جدول رقم (14): يبين تزويد المؤسسة بآلات جديدة بعد الخوصصة وعلاقته بفتح أقسام أخرى.

فتح أقسام جديدة / تزويد المؤسسة بآلات جديدة بعد الخوصصة	نعم		لا		المجموع	
	تكرار	ن.م	ت	ن.م	ت	ن.م
نعم	56	%100	-	-	56	%100
لا	-	-	-	-	-	-
المجموع	56	%100	-	-	56	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم(14) أن كل أفراد مجتمع البحث قد أجمعوا على تزويد المؤسسة بآلات جديدة وهذا عند خوصصتها وذلك بغرض تجديد بعض الآلات وأيضا لفتح قسم جديد بها ليساعد على خفض تكلفة الإنتاج، ويعتبر هذا بمثابة خطوة ايجابية اتبعها التنظيم الجديد لتسهيل عملية الإنتاج، وربح الوقت ، حيث يتم فقط شراء المادة الأولية الخاصة بصنع قارورات المياه، وباقي عملية التصنيع والتعبئة تتم داخل المؤسسة .

جدول رقم 15: يبين طبيعة العمل بعد الخوصصة وعلاقته بنمط الإشراف المستخدم

نمط الإشراف المستخدم مناسب / طبيعة العمل الخوصصة	دائما		أحيانا		أبدا		المجموع	
مريحة/عادية	30	%53,57	12	%21,43	-	-	42	%75
متعبة	09	%16,07	05	%8,93	-	-	14	%25
المجموع	39	%69,64	17	%30,36	-	-	56	%100

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح أن اكبر نسبة من أفراد عينة العمال يرون بأن طبيعة العمل بعد الخوصصة مريحة وعادية وقدرت ب75%, وأن نمط الإشراف المتبع مناسب تماما لهم أما نسبة 53,57% فهي تمثل فئة العمال الذين يرون أن طبيعة عملهم

مريحة وهذا راجع لنمط الإشراف المتبع بعد الخوصصة. في حين نجد أن النسبة 21,43% تعبر عن فئة العمال الذين يرون أن الإشراف يناسبهم أحيانا وذلك يرجع لتغيير المشرف أو تعديل في طريقة الإشراف. أما النسبة 25 % فتعبر عن مجموع العمال الذين يرون أن طبيعة عملهم بعد الخوصصة متعبة منهم16,07%من يرى بأنه بالرغم من كون نمط الإشراف يناسبهم إلا أن هناك ظروف أخرى تتحكم في طبيعة عملهم كالظروف الفيزيقية في حين نجد أن النسبة 8,93%تعبر عن العمال الذين اعتبروا نمط الإشراف يناسبهم ويريحهم أحيانا وهي أقل نسبة مقارنة بالنسب الأخرى ومرد ذلك إلى انه إضافة إلى نمط الإشراف فهناك المشرف الذي يوجه العمال والذي يتغير من حين لآخر على حسب النوبات فمن خلال المعطيات الكمية المبينة أعلاه يتضح أن العمال بالرغم من تباين وظائفهم بين المريحة والمتعبة إلا أنهم أجزموا على أن نمط الإشراف المتبع بعد التغيير الحاصل في التنظيم يتناسب معهم إما بشكل دائم أو أحيانا إلا انه في الفترات الأخرى لا يشكل عائقا أو يجدون فيه صعوبة فهو يتصف بالمرونة وذلك راجع إلى المشرف وطريقة تطبيقه لعمله بالدرجة الأولى.

الجدول رقم(16): يوضح رأي العمال في زيادة وتحسين نوعية الإنتاج بعد الخوصصة والسبب وراء هذه الزيادة والتحسين

الاحتمالات		التكرار	النسبة المئوية
نعم	الخوصصة	4	%7,14
	العمال	17	%30,34
	معا	25	%44,64
لا		17	%30,35
المجموع		56	%100

يبين الجدول أن أغلبية العمال يرون أن هناك زيادة وتحسن في نوعية الإنتاج بعد الخوصصة حيث نجد أن نسبة 7,14 %قد رجحت الخوصصة, في حين تعبر النسبة 30,3% عن العمال الذين يؤكدون على أن الفضل في الزيادة والتحسين راجع لهم وليس للتنظيم الجديد، وتشترك النسبة 44,64 % والتي تعبر عن اعلي عدد من العمال في اعتبار أن كلا من التنظيم الجديد والعمال قد ساهموا بشكل كبير في زيادة وتحسين نوعية الإنتاج. فمن خلال النتائج المتحصل عليها نجد أن غالبية العمال يقرون بفضل التنظيم الجديد المتبع, ولكن ليس على حساب العمال باعتبارهم المنفذين له، فسير العملية الإنتاجية متوقف عليهم لذلك نجد أن النسبة 30,35 % تعبر عن العمال الذين لا يقرون بأهمية التغيير في التنظيم مادام العمل هو نفسه وطبيعة الإنتاج لم يتغير. ويرون أن الزيادة الإنتاجية متوقفة على الطلبيات التي تتحصل عليها المؤسسة. ولم يولوا اهتماما لكيفية الحصول على هذه الطلبيات من خلال التسويق الجيد للمنتوج بالإضافة إلى عامل الجودة.

جدول رقم(17): يوضح رضا العامل عن الأجر وعلاقته بمنح الأجر للعامل مكانة اجتماعية جيدة.

منح الأجر للعامل مكانة اجتماعية جيدة / رضى العامل عن الأجر	نعم إلى حد ما		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم /إلى حد ما	13	%23,22	5	%8,93	18	%32,15
لا	34	%60,71	4	%7,14	38	%67,85
المجموع	47	%83,93	9	%16,07	56	%100

تشير البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 60,71 % من العدد الإجمالي لمجتمع البحث غير راضية عن الأجر الذي تتلقاه، حيث ترى أنه يمنح للعامل مكانة اجتماعية جيدة، ومقارنة مع غلاء المعيشة وكونهم مسؤولين عن عائلات. في حين نرى نسبة 7,14% أنه لا علاقة لرضا العامل بالأجر الذي يتلقاه بالمركز الاجتماعي,

فالشخص من يمنح هذه المكانة لنفسه وليس الأجر كما توضح النسبة 8,93 % التي لها نفس الرأي,بينما نجد نسبة 23,22% من عدد العمال راضين عن الأجر الذي يتقاضونه كما يرون انه يمنح مركزا اجتماعيا جيدا للعامل و ذلك راجع لكونهم يشغلون وظيفة مستقرة مقارنة بأشخاص آخرين.كما أن قيمة الأجر تختلف من عامل لآخر,لذلك نجد نسبة قليلة ممن تؤيد هذا الرأي.

جدول رقم(18): يوضح تناسب الأجر مع مؤهلات وخبرة العامل وعلاقته بتناسب الأجر للعامل الذي يعمل نفس المؤهل خارج المؤسسة

تناسب الأجر للعامل الذي يعمل نفس المؤهل خارج المؤسسة / تناسب الأجر مع مؤهلات و خبرة العامل	نعم إلى حد ما		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم إلى حد ما	10	%17,86	11	%19,64	21	%37,5
لا	-	-	35	%62,5	35	%62,5
المجموع	10	%17,86	46	%82,14	56	%100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن النسبة الغالبة هي نسبة العمال غير الموافقين على أن الأجر يتناسب مع مؤهلاتهم وخبرتهم ولا يتناسب مع أجر العامل الذي يحمل نفس المؤهل خارج المؤسسة حيث بلغت 62,5 % ,وبلغ متوسط الأقدمية حوالي 19 سنة لمجتمع الدراسة (جدول رقم 13) دون حصولهم على تعديل أو زيادة في الأجور كما سيبين الجدول التالي (جدول رقم17) ومع التغيير الحاصل في التنظيم لم يقم أو ينص هذا الأخير على زيادة أو تعديل في الأجور في حين تعبر نسبة 37,5% عن العمال الذين يوافقون على كون الأجر يتناسب مع مؤهلاتهم وخبرتهم, منها 17,86%من العمال يرون أنه يتناسب مع أجر العامل الذي يحمل نفس المؤهل خارج المؤسسة ومنها 19,64%من العمال من يرى عكس ذلك. ويرجع هذا الموقف كون هذه النسبة من العمال واعية بالظروف الصعبة التي مرت بها

المؤسسة والتي مازالت آثارها حتى بعد خوصصتها، ومنهم من سيحال على التقاعد فهو راض عن الأجر الذي يتلقاه ما دام يلبي له احتياجاته الضرورية.

كذلك نجد الفئة غير الموافقة من العمال ترى أن الأجر يعتبر زهيدا مقارنة بأجر عمال مؤسسة أخرى ويحملون نفس مؤهلاتهم وخبرتهم .

جدول رقم (19): يبين تعديل أجور العمال بعد الخوصصة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	-	-
لا	56	%100
المجمــوع	56	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن كل أفراد مجتمع البحث موافقون على كون الأجر لم يتحسن ولم تحصل تعديلات عليه بعد الخوصصة حيث بلغت نسبة الموافقة 100% وهذا يرجع لكون المؤسسة عليها ديون لم يتم تسديدها حتى بعد خوصصتها وبالتالي لم يتم نص بند لزيادة أو تعديل في الأجور.

جدول رقم (20): يوضح تطبيق المؤسسة لسياسة المشاركة في الأرباح

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	-	-
لا	56	%100
المجمــوع	56	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن أفراد مجتمع البحث قد أجمعوا على عدم تطبيق المؤسسة لسياسة المشاركة في الأرباح حيث بلغت النسبة 100% وهذا منذ خوصصتها.

في حين كانت هناك مشاركة وتقسيم للأرباح في التنظيم القديم ويرجع السبب كما ذكرنا سابقا لوجود ديون لم تسدد بعد.

جدول رقم (21): يبين تقديم المؤسسة علاوات مكافأة للمجهود الفردي

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	4	%7,15
لا	32	%57,14
أحيانا	20	%35,71
المجمــوع	56	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة الغالبة من العمال والتي تمثل 57,14% غير موافقة على أن المؤسسة تمنح علاوات كمكافأة للمجهود الفردي كونهم لم يتحصلوا عليها في ظل التنظيم الجديد بينما نجد نسبة 7,14% من العمال عبرت عن وجود هذه المكافآت بصفة دائمة في حين صرحت نسبة35,71 % من أفراد البحث عن وجودها لكن ليس بصفة دائمة بل على حسب المداخيل والمجهودات التي يبذلها العامل ,حيث قد تكون في شكل أجرة لساعات إضافية لا غير، فالعمال غير الموافقون يعتبرونها حقا وليس مكافأة.

جدول رقم (22): يوضح تلبية الآجر للحاجات الضرورية للعامل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	10	%17,86
لا	15	%26,78
أحيانا	31	%55,36
المجمــوع	56	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن غالبية العمال يرون أن الأجر الذي يحصلون عليه كاف إلى حد ما ومقبول وهذا بنسبة 55,36 % مادام يلبي الاحتياجات الضرورية لهم ,في حين نجد أن نسبة7,86 % من أفراد مجتمع البحث يرون بأن أجرهم يلبي حاجاتهم الضرورية وهم يتقاضون أجرا أعلى من العمال الذين يعملون بقسم الإنتاج (منهم إطارات ومشرفين) و26,78% من العمال غير موافقين على أن الأجر يلبي حاجاتهم الضرورية وهذا لكثرة مسؤولياتهم وكبر عدد أفراد عائلاتهم وسوء الحالة الاجتماعية كذلك غلاء المعيشة، فمع الزيادة التي يعرفها السوق في المواد الغذائية والسلع وكذلك الخدمات (كالنقل) نجد أن الأجر لم يتغير كما هو موضح في الجدول رقم (18 الزيادة في الأجور)

وكما صرح بعض أفراد المجتمع أنهم لا يستطيعون إكمال الشهر براتبهم فيضطرون للاقتراض.

جدول رقم 23: يوضح علاقة العمال مع المشرف وتأثيره على اشتراك العمال في اتخاذ القرارات

اشتراك العمال في اتخاذ القرارات / علاقة العمال مع المشرف	دائما		أبدا		أحيانا		المجموع	
	تكرار	النسبة المئوية	تكرار	النسبة المئوية	تكرار	النسبة المئوية	تكرار	النسبة المئوية
حسنة	10	%17,86	-	-	37	%66,07	47	%83,93
سيئة	-	-	3	%5,36	6	%10,71	9	%16,07
المجموع	10	%17,86	3	%5,36	43	%76,78	56	% 100

أكبر نسبة والمتمثلة في 83,93 % من العمال موافقون على أن علاقتهم مع المشرف حسنة وودية وهذا يبين أن مجتمع البحث مرتاح لنوعية الإشراف التي يخضع لها ومنهم 17,86 % من يقر باشتراك العمال في اتخاذ القرارات بصفة دائمة ومنهم 66,07% من يقول أن المشرف يشركهم أحيانا في اتخاذ القرارات ووجهة نظرهم وليس دائما أما نسبة 5,35 % من أفراد مجتمع البحث فتعبر عن عدد العمال الذين تربطهم مع المشرف

علاقة سيئة وينفون اشتراكهم في اتخاذ أي قرارات أو إبداء رأيهم في حين نلاحظ أن نسبة 10,71 % من العمال رغم علاقتهم السيئة بالمشرف إلا أنهم يشتركون معهم أحيانا في اتخاذ القرارات، من بين أفراد مجتمع البحث من يرى أن المشرف غير جدير بالإشراف فله الأولوية عليه.

جدول رقم 24: يبين تشجيع المشرف للاقتراحات الجيدة وعلاقته بطريقة تدريب العمال

طريقة تدريب العمال فعالة / تشجيع المشرف للاقتراحات الجيدة	نعم إلى حد ما		لا		المجموع	
	تكرار	النسبة المئوية	تكرار	النسبة المئوية	تكرار	النسبة المئوية
نعم إلى حد ما	51	%91,07	-	-	51	%91,07
لا	-	-	5	%8,93	5	%8,93
المجموع	51	%91,07	5	%8,93	56	% 100

يتضح من الجدول أعلاه أن 91,07 % موافقة على كون المشرف يشجع الاقتراحات الجيدة وطريقة تدريبه للعمال تتميز بالكفاءة ويرجع هذا الرضى إلى كون المشرف يتميز بالكفاءة والمهارة ولهم القدرة على حسن القيادة والتوجيه بالإضافة لكون العمال والمشرفين أغلبهم إن لم نقل جلهم جمعتهم زمالة عمل ليست بالقصيرة، وباعتبار العمال لهم أقدمية داخل المؤسسة فلهم إلمام بجميع الأمور وطريقة سير العمل حيث أن اقتراحاتهم تساهم في تسهيل العمل وخلق روح التعاون بينهم كما تعطيهم إحساسا بأهميتهم مما يخلق لديهم الرضى عن العمل الذي يقومون به.

أما نسبة 8,93% فهي نسبة العمال الذين يرون أن طريقة المشرف في تدريب العمال لا تتميز بالكفاءة وأن المشرف لا يشجع اقتراحاتهم وتعتبر هذه النسبة ضئيلة مقارنة بالنسبة المؤيدة والسبب يرجع إلى اعتبارات شخصية واصطدام المصالح خصوصا أن لديهم نفس الأقدمية والخبرة تقريبا.

جدول رقم 25: يوضح استحقاق المشرف للمنصب الذي يشغله وعلاقته بتأثير الخوصصة على طريقة الإشراف

تأثير الخوصصة على طريق الإشراف / استحقاق المشرف للمنصب الذي يشغله	نعم إلى حد ما		لا		المجموع	
	تكرار	النسبة المئوية	تكرار	النسبة المئوية	تكرار	النسبة المئوية
نعم إلى حد ما	43	%76,78	8	%14,29	51	%91,07
لا	5	%8,93	-	-	5	%8,93
المجموع	48	%85,71	8	%14,29	56	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن اغلب أفراد مجتمع البحث موافقين على أن المشرف يستحق المنصب الذي يشغله كما أن الخوصصة أثرت على طريقة إشرافه مما أثر ايجابيا على ردة فعل العمال اتجاه المشرف والإشراف وقد عبرت عليه النسبة 76,78% فهم يرون أن نمط الإشراف ديمقراطي ويعملون تحته كأعضاء أسرة واحدة فالمشرف في نظرهم الرجل المناسب في المكان المناسب لطريقته الفعالة في حل المشكلات ولوعيه بان هذه المشكلات بين العمال أو في العمل على حد سواء إن لم تحل فستنعكس عليه وعلى مهامه وحتى الإنتاج ونجد نسبة 14,29% من العمال موافقة على استحقاق المشرف لمنصبه وغير معترفة بتأثير التنظيم الجديد على طريقة الإشراف فهم يرون أن الطريقة نفسها وأن المشرف وحده المسؤول عن استحقاق منصبه أولا. كما نجد نسبة المعارضين على استحقاق المشرف لمنصبه وبالرغم من مواقفهم على حصول تأثير على طريقة الإشراف في ضل الخوصصة ضئيلة جدا 8.93 % مقارنة بالنسبة الموافقة من عدد العمال الممثلين لها.

جدول رقم 26: يوضح نظرة العمال للمشرف

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
له خبرة	16	28,57
طريقة المعاملة	10	17,85
معا	30	53,57
المجمـوع	56	100

إن نسبة 28,57 % من أفراد مجتمع البحث ترى أن على المشرف أن تكون له الخبرة لممارسة عمله ونجد نسبة 17,86 % من العمال تشترط المعاملة الحسنة ليكون المشرف جديرا بمنصبه ويعود السبب في نظرها إلى أنها تعاني من معاملة سيئة من طرف المشرف وذلك ينعكس سلبا على أداء العمال. إلا أن أغلب أفراد مجتمع البحث موافقين على أن المشرف يجب أن تكون له الخبرة ويمتاز بطريقة معاملة جيدة ليستحق المنصب الذي يشغله ومثلت هذه الأغلبية بنسبة 53.57 % فالمشرف يجب أن يمتاز بمجموعة من الصفات تؤهله ليشغل منصبه وطالما أن العمال يعرفون بعضهم البعض ويشتغلون معا لفترة غير بسيطة فطريقة المعاملة من طرف المشرف قد ركزوا عليها نظرا لخبرتهم بالعمل (كما يوضح الجدول رقم 12) فتوجيهات المشرف تساعدهم طالما عاملهم بطريقة طيبة.

جدول رقم 27: يوضح اتصال العمال بالإدارة وطريقة الاتصال

الاحتمالات		التكرار	النسبة المئوية
نعم	المشرف	44	78,58
	مباشرة	07	12,5
لا		05	08,92
المجمـوع		56	100

يتضح من خلال النسب المبينة في الجدول أن أعلى نسبة 78,58 % تعبر عن أفراد مجتمع البحث الذين أكدوا اتصالهم بالإدارة ويتم ذلك من خلال المشرف باعتباره المسؤول المباشر عنهم ولا يمكنهم تجاوزه احتراما له فأي فرد من هذه العينة يعاني مشكلة سواء في العمل أو مع العمال يتصل مباشرة بالمشرف في حين تعبر النسبة 12.5 % عن العمال الذين يتصلون بالإدارة مباشرة وهم من الإطارات والمشرفين فلا يحتاجون للمرور بمرؤوسيهم للاتصال في حالة وجود مشكلة أو طلب ما، بينما تعبر النسبة 8,32 % وهي أقل نسبة من عدد العمال الذين لا يتصلون بالإدارة والسبب راجع في ذلك لعدم حاجتهم لهذا الاتصال فهم يقومون بعملهم دون مشاكل وحتى إن وجدت فالمشرف يحلها دون اللجوء إلى الادراة ، وليس لديهم طلبات أو شكاوي في ظل التنظيم الجديد.

جدول رقم 28: يوضح أسلوب الاتصال بالإدارة وعلاقته باهتمام المسؤولين

اهتمام المسئولين / أسلوب الاتصال بالإدارة	دائما		أبدا		إلى حد ما		المجموع	
	تكرار	النسبة المئوية	تكرار	النسبة الـ	تكرار	النسبة المئوية	تكرار	النسبة المئوية
شفوي	15	%26,78	-	-	30	%53,57	45	%80,36
كتابي	-	-	-	-	-	-	-	% -
الاثنين معا	03	%5,36	-	-	08	%14,29	11	%19,64
المجموع	18	%32,14	-	-	38	%76,86	56	%100

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن نسبة 80,36 % من أفراد مجتمع البحث يقومون بالاتصال الشفوي منهم 26,78 % من يوافق على أن اتصاله يلقى اهتمام المسؤولين بصفة دائمة ومنهم 53,57 % من العمال من يرى بأن اتصاله الشفوي بالإدارة يلقى اهتمام إلى حد ما وليس غالبا ويرجع ذلك لأسباب الاتصال بالإدارة في رأيهم ولأسلوب الاتصال في بعض الأحيان فكما رأينا في الجدول رقم (11) ليس كل فرد من أفراد مجتمع البحث يستطيع القراءة والكتابة وبعضهم يخجل من طلب كتابة طلب خطي للإدارة من زملائه.

وتعبر النسبة 5,36 % عن نسبة العمال الذين يتصلون بالإدارة شفويا وكتابيا ويلاقي اتصالهم باهتمام المسؤولين دائما فلم تسجل شكاوي في حين تعبر نسبة 14,29 %عن عدد العمال الذين يتصلون بالإدارة شفويا وكتابيا ولكن لا يلقى اتصالهم في الحالتين باهتمام المسؤولين ومرد ذلك لنوعية الطلب المقدم فلو لم يكن يخص الإنتاج أو توقف وتعطل سير العملية الإنتاجية لا يلاقى اتصالهم بالاهتمام المطلوب، وسواء كان أسلوب الاتصال شفويا أو كتابيا أو الاثنين معا، فهو يلاقي اهتمام المسؤولين بحسب أهميته وما تراه الإدارة مستعجلا حتى لا يتعارض أو يعطل مصالحها ولو على حساب العمال.

جدول رقم 29: يبين رضا العمال عن نمط الاتصال وعلاقته بفهم ما يبلغ إليهم إذا كان فيه صعوبة

فهم ما يبلغ للعمال إذا كان صعبا / رضى العامل عن نمط الاتصال	نعم إلى حد ما		لا		المجموع	
	تكرار	النسبة المئوية	تكرار	النسبة المئوية	تكرار	النسبة المئوية
نعم إلى حد ما	50	%89,28	-	-	50	%89,28
لا	06	%10,71	-	-	06	%10,71
المجموع	56	%100	-	-	56	%100

توضح لنا نتائج الجدول السابق أن النسبة 89,28% تعبر عن أفراد مجتمع البحث الراضين عن نمط الاتصال في المؤسسة سواء كان اتصالهم بالإدارة أو العكس فهم يجدون سهولة في فهم ما يبلغ لهم فإذا كان قرارا إداريا فهو ينشر ويعلق، وبواسطة اتصال العمال بعضهم البعض يعرفون محتوى القرار أحيانا دون قراءته فزملائهم يخبرونهم بذلك وحتى الإدارة في كثير من الأحيان تقوم بنشر القرار أو التعديلات شفويا وكتابيا حتى لا تقع ملابسات في حين نجد أن نسبة 10.71 % من العمال غير راضية عن نمط الاتصال وهي نسبة ضئيلة ولا تجد صعوبة في فهم ما يبلغ لها وهي فئة تتصل بالإدارة عن طريق المشرف وليس مباشرة كما هو موضح في الجدول رقم (27).

جدول رقم 30: يوضح إمكانية تحدث العمال مع بعضهم البعض أثناء العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
لا	56	% 100
أحيانا	-	-
المجمــوع	56	% 100

يبين لنا هذا الجدول أن كل أفراد مجتمع البحث على اتصال وتفاعل دائم مع بعضهم البعض وهذا راجع للمدة الزمنية الطويلة التي جمعت بينهم بالنظر إلى الأقدمية في العمل فالسنوات الطويلة التي جمعتهم في هذه المؤسسة جعلت الألفة تربط بينهم مع الأيام خصوصا بعد إخضاع المؤسسة لعملية الخوصصة وهذا ما زاد من ترابطهم نظرا لوحدة المصير التي تجمعهم والتي تحكم عليهم الاتصال والتفاعل لمعرفة ما يجري ويدور وتوحيد الأهداف من أجل تطوير المؤسسة، وهم لا يجدون صعوبة في التحدث إلى بعضهم البعض أو معارضة من قبل المشرفين عليهم مادام لا يعطل ذلك سير العملية الإنتاجية.

جدول رقم 31: يوضح تقييم عملية الاتصال في ظل التنظيم الجديد

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
جيدة	40	% 71,42
متوسطة	16	% 28,58
سيئة	-	-
المجمــوع	56	% 100

يبين لنا هذا الجدول أن النسبة الغالبة من العمال يجدون أن عملية الاتصال في ظل التنظيم الجديد جيدة وذلك بنسبة 71,42 % وهذا راجع لسهولة ومرونة الاتصال فلم يضع التنظيم الجديد قواعد أو قيودا يحس من خلالها العمال بتقييد حريتهم أو صعوبة في الاتصال بالإدارة كذلك بباقي زملائهم فالإدارة لم تمنع ذلك أما نسبة 28,58% من أفراد مجتمع البحث فهي تقيم عملية الاتصال في ظل الخوصصة بالمتوسطة.

جدول رقم 32: يبين تقدير الإدارة لمجهودات العمال وعلاقته بتساوي فرص الترقية بين العمال

تساوي فرص الترقية بين العمال / تقدير الإدارة لمجهودات العمال	دائما		أبدا		المجموع	
	تكرار	النسبة المئوية	تكرار	النسبة المئوية	تكرار	النسبة المئوية
نعم	10	%17,86	29	%51,78	39	%69,64
أبدا	-	-	17	%30,36	17	%30,36
المجموع	10	%17,86	46	%82,14	56	% 100

يتضح لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول أن 30,36% من نسبة أفراد مجتمع البحث ترى بأن الإدارة لا تقدر مجهودات العمال كما أنه لا يوجد تساوي فرص الترقية بين العمال لأنه لم يرق أحد منذ زمن. في حين تعبر النسبة 17,86% عن فئة العمال الذين يرون أن الإدارة تقدر مجهوداتهم كما أن فرص الترقية بين العمال متساوية لكن نظرا للظروف التي تمر بها المؤسسة من أجل تسديد الديون فلم تسجل ترقيات بمناصب أعلى حيث سبق وحدث تغيير في مناصب العمل إلا أن النسبة 51,78% ترى بأن الإدارة تقدر مجهودات العمال حيث تم تغيير وظائف بعضهم السابقة وأصبحوا مشرفين إضافة إلى عملهم فهم يعتبرونها ترقية لكن لعمال دون آخرين كما عبر أحد المبعوثين (أن يتعين عامل شفهيا كمسؤول عن فوج في العمل رغم قلة خبرته بالنسبة للعمال الآخرين ومن ثم تعدل وضعيتهم بزيادة في الراتب دون أن يكون للآخرين علم بذلك).

فلا أهمية للأوراق والتعيين والتغيير ما دام (المعلم) هو الذي يصدر القرار وله حق الأمر والنهي في ملكيته.

جدول رقم 33: يوضح إمكانية توفير العمل فرصة للعمال لتحمل المسؤولية وعلاقته بتطوير قدرات العمال

مدى تطوير قدرات العمال من خلال العمل / إمكانية توفير العمل فرصة للعمال لتحمل المسؤولية	دائما		أبدا		المجموع	
	تكرار	النسبة المئوية	تكرار	النسبة المئوية	تكرار	النسبة المئوية
نعم	44	% 78.58	12	% 21.42	56	% 78.58
أبدا	-	-	-	-	-	-
المجموع	44	% 78.58	12	% 21.42	56	% 100

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 78,58% من مجموع أفراد مجتمع البحث توافق على أن العمل يوفر لهم فرصة لتحمل المسؤولية وتطوير قدراتهم من خلاله، وهي النسبة التي تشكل الأغلبية ففي رأيهم أن أداء عملهم وحده مسؤولية فهم واعين بقيمة العمل الذي يؤدونه مهما كان بسيطا لكنهم يحرصون على العمل بجهد وصدق ليصل المنتوج إلى المستهلك بأحسن جودة هذه وحدها مسؤولية، كما أن خبرتهم وأقدميتهم في العمل جعلتهم يدا واحدة يعملون معا بتعاون فلهم حسن المسؤولية كما أن عملهم يطور قدراتهم ومهاراتهم الفنية لتحسين الإنتاج حتى بالمساهمة بأفكار جديدة تتحسن أوضاع المؤسسة فهم يرون في التنظيم الجديد الديمقراطية حيث يعبرون عن آرائهم بشكل أفضل كما نجد نسبة 21,42% من فئة العمال الذين يرون إمكانية توفير العمل فرصة لتحمل المسؤولية نظرا لإيمانهم بأهميته في حين أنهم غير موافقين على أنه يطور قدراتهم ويعود السبب في ذلك حسب رأي بعض المبحوثين إلى روتينية العمل الذي يقومون به فلا شيء جديد يتعلمه في نظرهم.

جدول رقم 34:يبين أمكانية حصول العمال على ترقية وعلاقته بتبني المؤسسة سياسة جديدة فيما يخص الترقية.

تبنى المؤسسة سياسة جديدة فيما يخص الترقية / حصول العمال على ترقية	دائما		أبدا		المجموع	
	تكرار	النسبة المئوية	تكرار	النسبة المئوية	تكرار	النسبة المئوية
نعم	-	-	-	-	-	-
أبدا	-	-	56	% 100	56	% 100
المجموع	-	-	56	% 100	56	% 100

يتضح من خلال إجابة العمال أن النسبة الغالبة هي نسبة عدم الموافقة و التي مثلت 100 % من أفراد مجتمع البحث حيث أكدوا عدم تبني المؤسسة لسياسة جديدة فيما يخص الترقية أو إجراء تعديلات تمكن العمال من الاستفادة منها منذ النظام القديم و حتى بعد الظروف الصعبة التي مرت بها المؤسسة بعد عملية التخريب فقد عمل العمال يدا بيد ليستطيعوا النهوض بها بعد تجديد الآلات و لكون المؤسسة لها ديون فهم لم يستطيعوا المطالبة بتحسين وضعيتهم أو زيادة أجورهم كما هو موضح في الجدول رقم 19 كذلك فيما يخص ترقيتهم رغم أن هذه الأخيرة قد مست البعض وذلك بزيادة أعمالهم ووضعهم في الإشراف و الإنتاج معا فالمشرف يعمل و يساعد الفوج الذي يشرف عليه.

جدول رقم (35) يوضح إذا ما كان العمال يمارسون عملهم تحت درجة حرارة ملائمة طول السنة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	36	% 64,29
لا	13	% 23,21
إلى حد ما	07	% 12,5
المجمـوع	56	% 100

يبين لنا هذا الجدول أن غالبية العمال راضون عن درجة الحرارة طول السنة وعبرت عن ذلك النسبة 64.29% و هذا راجع لطبيعة العمل الذي يقومون به في حين ترى فئة العمال والتي مثلت بنسبة 12.5% أن درجة الحرارة ملائمة الى حد ما طوال السنة فقد يعانون من البرودة أحيانا خلال فصل الشتاء نظرا لموقع المؤسسة(منطقة جبلية)لكن هذا لا يؤثر على مردوديتهم إما النسبة 23.21% فقد أبدت عدم موافقتها على درجة الحرارة التي يعمل تحتها العمال خلال السنة و السبب يعود حسب رأيها إلى مكان اشتغال العمال فذلك يكون حسب الو رشات والماكينات التي يعمل ويقف عليها العامل.

جدول رقم(36): يوضح ما إذا كانت بيئة العمل ملائمة من حيث التهوية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم إلى حد ما	46	% 82,14
لا	10	% 17,86
المجمـوع	56	% 100

من حيث التهوية لقد أبدت نسبة 82.14 %من مجموع أفراد مجتمع البحث موافقتها على أن وسط العمل مناسب تماما من حيث التهوية حيث تحتوي معظم الورش على أبواب ونوافذ إضافة الى اتساع المكان وكذلك لكثرة الدخول والخروج لإدخال المواد الأولية وإخراج المنتوجات أما نسبة 17.86% فهي تعبر عن العمال الذين يرون أن بيئة عملهم غير

ملائمة من حيث التهوية فورشة التلحيم مثلا منعزلـة ولا تحتوي نوافذ يضطر العمـال للعمل خارجا عندما الجو مناسبا.

جدول رقم (37): يبين مدى مناسبة شدة الإضاءة لمكان العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم إلى حد ما	51	% 91,07
لا	05	% 8,93
المجمـوع	56	% 100

بالنسبة لشدة الضوء لقد أبدى جل أفراد مجتمع البحث رضاهم التام عن كثافة الضوء وعبرت عن ذلك النسبة 91.07 % من العمال فعملهم لا يحتاج الى الإنارة القوية حيث توجد مصابيح تضيء كل إنحاء وزوايا الورش كمـا أن الضـوء الطبيعـي يدخل معظمهـا أن لـم نقل جلها فيما أبدت نسبة 80.93 % عدد من العمال عدم رضاهم عن الإضـاءة وارجعوا السبب الى عملهم أحيانا بالليل حيث ليس بمقدورهم الرؤية جيدا ما لم تكن الإنارة قوية.

جدول رقم(38): يوضح ما إذا كانت بيئة العمل ملائمة من حيث التهوية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	15	% 26,78
لا	41	% 73,21
المجمـوع	56	% 100

مـن خـلال الجـدول نلاحـظ أن النـسبة 73,21 % هـي نـسبة العمـال المـوافقين علـى الخدمات الاجتماعية المتوفرة داخل المؤسسة علما أن هذه الخدمات تقتصر علـى النقل فقط. أما نسبة 26,78% فهي تعبر عن عدد أفراد مجتمع البحث غير الموافقين علـى الخدمات الاجتماعية المتوفرة على حسب قول أحد المبحوثين " حتى النقل قريب ينحيوه " وذلك نظرا لبعد المسافة التي يقطعها بعض العمال للوصول لمكان انتظار شاحنة نقل العمال كذلك فهم يرغبون بتوفير خدمات أخرى: كالمطعم والنادي علما بتواجدها قبل عمليات تخريب 1994

لكن لم يتم تجديدها، أيضا بعض المساعدات المالية في المناسبات والإعانات فالمؤسسة لا تقدم أي خدمات من هذا النوع ولا يجد العامل ما يحفزه أو يرضيه انتظارا من هذه الخدمات الاجتماعية غير المتوفرة فأمل العمال كان أكبر من ذلك في ظل التنظيم الجديد.

جدول رقم 39: يبين فيما إذا كانت ظروف العمل قد تحسنت بعد الخوصصة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	43	76,79 %
لا	13	23,21 %
المجمـوع	56	100 %

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 76,79 % من العمال يؤكدون على تحسن ظروف العمل المادية بعد الخوصصة إلا أن نسبة التحسن ليست كبيرة جدا في حين عبرت النسبة 23,21% عن فئة العمال غير الموافقة على أن ظروف العمل المادية بعد الخوصصة قد تحسنت مقارنة بعهد القطاع العام وعبر عن ذلك أحد المبحوثين بقوله " تقدر تقول كيف كيف " خصوصا وأنه لا توجد شكاوي تخص الظروف الفيزيقية للعمل كما أن أي مشكل في الإنارة أو التهوية يحاول المشرف معالجته مع الإدارة لترضية العمال وخلق الجو المناسب لهم للعمل.

جدول رقم 40:يوضح تغير نظام العمل بعد الخوصصة ومدى رضى العامل عنه.

رضى العامل عن التغيير / تغير نظام العمل بعد الخوصصة		نعم		لا		المجموع	
		تكرار	النسبة المئوية	تكرار	النسبة المئوية	تكرار	النسبة المئوية
نعم	زاد عدد الساعات	26	46,43 %	16	28,57 %	42	75 %
	نقص عدد الساعات	-	-	-	-	-	-
	أخرى تذكر	-	-	-	-	-	-
لا		14	25 %			14	25 %
المجموع		40	71,43 %	16	28,57 %	56	100 %

يبين هذا الجدول أن نسبة 25 % من فئة العمال أكدوا على عدم تغير نظام العمل بعد الخوصصة وهم راضون عن ذلك في حين عبرت النسبة 75% عن تغيير نظام العمل بعد الخوصصة وذلك بزيادة ساعات العمل (من2/1 سا إلى 1 سا) منها نسبة 28,57% غير راضية عن هذا التغيير وهذه الزيادة خصوصا وأن لا عطل لديهم سوى نهاية الأسبوع ونظرا لبعد مكان عملهم فهم يضطرون للنهوض باكرا والرجوع للبيت ليلا خصوصا في فصل الشتاء في حين عبرت النسبة 75 % من عدد العمال عن رضاها عن التغيير الحاصل في نظام العمل وزيادة ساعات العمل لأن هذه الزيادة في فائدة العمال مادام يأخذ عليها أجرا ولو كان زهيدا فهو يساعد في نفقات العمال على حسب قول أحد العمال"خيرمن مكانش"، خصوصا الذين يعولون أسرا عدد أفرادها كبير.

ثانيا: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

1. **في ضوء الصدق الأمبريقي لفروض الدراسة:**

استنادا إلى معالجة البيانات المجمعة من الميدان ، توصلنا إلى عدد من النتائج والتي على ضوئها نستطيع إثبات مدى الصدق الإمبريقي للفرضية العامة للدراسة،والفرضيات الجزئية لها، وللتذكير فإن السؤال المطروح في إشكالية الدراسة هو: ما مدى تأثير التغير التنظيمي على رضا العامل الوظيفي، وكيفية تحقيق هذا الأخير انطلاقا من تبني سياسات جديدة وهل ستزداد نسبة الرضا الوظيفي بحصول هذه التغييرات أم أنها ستؤدي إلى نتائج عكسية تؤثر على العامل، وبالتالي على المؤسسة.

بالنسبة للفرضية الجزئية الأولى:

لمعرفة مدى صدق الفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها:رضا العامل عن التغيير في كيفية توزيع الأجور والمكافآت المادية يؤدي إلى شعوره بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة الصناعية. ومقارنة بنتائج هذه الدراسة والمتعلقة بعامل الأجر، والمكافآت المادية نجد أن نسبة عمال المؤسسة غير الراضين عن الأجر 85,67 %،في حين مثلت النسبة الراضية عن هذا العامل14,33%,وبالتالي يتضح لنا أن النسبة المئوية للفئة الغير الراضية عن الأجر أكبر من النسبة المئوية للفئة الراضية عنه، فأفراد مجتمع البحث غير راضين عن هذا العامل(عامل الأجر والمكافآت المادية) وبالتالي فرضاهم الوظيفي لم يتحقق، ومنه نستطيع القول أن الفرضية الجزئية الأولى لم تحقق وهذا ميدانيا.

بالنسبة للفرضية الجزئية الثانية:

محتوى هذه الفرضية: تقبل العامل للتغيير في نمط الإشراف يؤدي إلى شعوره بالرضا داخل المؤسسة الصناعية، ومقارنة بنتائج الدراسة الميدانية والمعطيات الكمية المتحصل عليها توصلنا إلى أن التغيير الذي مس نمط الإشراف والمشرفين على حد سواء أثر في العمال وأدائهم، حيث تقبلوا هذا التغيير وعبرت عن ذلك النسبة 64,28 % ، كما يرى 85,71 % من أفراد مجتمع البحث أن الخوصصة قد أثرت على طريقة الإشراف (جدول رقم 25) فالتنظيم الجديد في نظرهم قد غير كثيرا كما أن العلاقة الإشرافية حسنة

جدا ومنه نستطيع القول بأن الفرضية الجزئية الثانية قد تحققت كون غالبية مجتمع البحث قد عبروا عن رضاهم اتجاه التغيير وهذا ميدانيا، وبالتالي ثبت صدقها.

بالنسبة للفرضية الجزئية الثالثة: والتي تتضمن:

رضا العامل عن التغيير في نمط الاتصال يؤدي الى شعوره بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة الصناعية، فقد أوضحت الدراسة الميدانية أن 89,28 % هي نسبة العمال الراضين عن نمط الاتصال، والذين لا يجدون صعوبة في فهم ما يبلغ إليهم (جدول رقم 29) كما أن نسبة 42, 71 % تعبر عن فئة المبحوثين الذين يرون تحسنا في عملية الاتصال في ظل التنظيم الجديد (جدول 31)،ومنه نقول أن الفرضية الجزئية الثالثة قد تحققت كون مجتمع البحث عبر بالأغلبية عن رضاه، وعليه فهي صادقة أمبريقيا.

الفرضية الجزئية الرابعة والتي مفادها:

تقبل العامل لسياسة الترقية يؤدي إلى شعوره بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة الصناعية،ومن خلال الدراسة الميدانية والمعطيات الكمية المتحصل عليها اتضح لنا وبإجماع المبحوثين أن المؤسسة لم تتبن سياسة جديدة اتجاه عملية الترقية. ومنه نقول أن الفرضية الجزئية الرابعة لم تحقق ميدانيا كون مجتمع البحث عبر بالإجماع عن عدم الرضا وبالتالي ثبت خطؤها.

بالنسبة للفرضية الجزئية الخامسة:

والتي تتضمن التعديل في ظروف العمل المادية يؤدي إلى شعور العامل بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة الصناعية (كلما كان التغير في الظروف المادية إلى الأحسن كلما زاد شعور العامل بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة الصناعية) وبالعودة إلى ما استخلصناه من نتائج الدراسة الإمبريقية يتضح لنا أن غالبية العمال راضين عن التغير في ظروف العمل المادية حيث عبرت النسبة 64,29 % عن عدد العمال الذين يرون أن درجة الحرارة ملائمة لهم طوال السنة (جدول رقم 35)، كما عبرت النسبة 82,14 % عن عدد العمال الراضين عن تهوية بيئة العمل (جدول رقم 36)، كما أن شدة الإنارة ملائمة وعبرت عنها النسبة 91,07 % من فئة المبحوثين، ،وبما أن النسبة الغالبة في هذا المحور هي نسبة العمال

الراضين عن ظروف العمل المادية، فالفرضية الجزئية الخامسة هي فرضية صحيحة وصادقة ميدانيا.

وعلى ضوء المعطيات التي أمدنا بها واقع المؤسسة ومجال الدراسة ومن خلال نتائج الفرضيات الجزئية تبين لنا صدق الفرضية العامة نسبيا.

2-مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

رغم أن نتائج الدراسة الميدانية ترتبط بعدة عوامل، كطبيعة البيئة المدروسة، الإطار الزمني، الإطار التصوري، الإجراءات المنهجية ونطاق الدراسة، إلا أن هذا لا يلغي أهمية المقارنة فيما بينها، فبالرغم من محدودية الدراسة الحالية، إلا أننا قد توصلنا إلى عدة نتائج تقترب في جزء قريب منها، من نتائج الدراسات الأمبريقية. فالنتيجة العامة التي توصلنا إليها من خلال دراستنا هي أنه: كلما كان التغير التنظيمي هادفا كلما زادت نسبة الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية المخوصصة,فقد شمل التغير التنظيمي داخل هذه المؤسسة عدة جوانب بداية من الهيكل التنظيمي لها، ظروف العمل المادية، كذلك الإشراف الاتصال، فرص الترقية باعتبارها عوامل معنوية. فالتغييرات الحاصلة في العوامل السالفة الذكر قد أثرت بشكل أو بآخر على العامل، والتي ثبتت أهميتها نسبيا من خلال معالجة المعطيات الميدانية,هذا ما يتفق مع دراسات **"فريديريك" "تايلور"** بحيث استطاعت هذه الدراسة إبراز أهمية الأجور والمكافآت المادية بالنسبة للعامل ومدى تأثيرها على رضاه الوظيفي ، إضافة إلى إعطاء فكرة لتطبيق نمط تسيير مغاير اعتمادا على بناء هيكل تنظيمي جديد ، إلا أن دراسات تايلور قد واجهت انتقادات كثيرة ، فالإنسان ليس مجرد آلة ، ولا يحفزه إلا الأجر والمكافآت المادية ، كذلك أثارت بحوثه عداء النقابات لعدم اهتمامه بها وما لها من دور في حل الخلافات بين العمال والإدارة.كذلك فيما يخص الدراسة التي قام بها **سعد جلال** والتي اهتمت هي الأخرى بالأجور والحوافز المادية ، ومدى تأثيرها على رضا العمال حيث كانت الإدارة تخصص مبلغا من الأرباح تقدم للعمال كمكافأة ، فهذه الدراسة اهتمت بالعامل المادي فقط. ومن خلال معايشتنا لميدان الدراسة، واستخلاصنا لنتائجه، وجدنا أن العمال يرون بان التغيير في الأجر والظروف المادية ليس كافيا لجعلهم يشعرون بالارتياح والرضا ، وبما أن التغيير في الأجر لم يحصل بالرغم من أهميته، فالنتائج التي توصلت إليها دراستنا لم تتفق

كلية مع الإسهام الذي قدمه **فريدريك تايلور**، ولا مع الدراسة التي قام بها **سعد جلال**. أما فيما يخص الدراسة التي قام بها **محمد علي محمد** والتي اهتمت بدراسة تأثير التغير التنظيمي الذي مر به المصنع على سلوك العمال العملي، وعلى ظروفهم النفسية والاجتماعية، فقد أدى تقسيم العمل والتحديد الدقيق لنطاق الإشراف إلى ضعف العلاقات غير الرسمية التي تنشأ بين العمال، ومن ثم ساد جو من الرتابة والملل داخل التنظيم، كما بينت هذه الدراسة أن الإشراف داخل التنظيم موجه فقط نحو الأداء وبالتالي فهو يؤدي إلى نتائج غير مرضية والتي كانت سببا في شعورهم بعدم الرضا، فقد ركزت دراسة **"محمد علي محمد"** على التغير في جوانب تنظيمية دون أخرى، فالعامل يعتبر الأجر من بين الاهتمامات الأولى لديه، وأي تغيير حاصل في المنظمة يستدعي فضوله إن كان هذا التغيير يشمل الأجر أم لا، فمن خلال قيامنا بالدراسة الميدانية وإجراء مقابلتنا مع العمال، كان معظمهم يعتقدون أن الدراسة التي تقوم بها تخص زيادة في رواتبهم وحصولهم على ترقية، فنظرا للظروف الاجتماعية والاقتصادية التي يعيشها العمال ومع غلاء المعيشة وبالإضافة إلى مرور زمن على زيادة رواتبهم، كل هذا جعلهم يهتمون بالأجر، وبالرجوع إلى النتائج الجزئية المتوصل إليها والمتعلقة ببعض المميزات وخصائص مجتمع الدراسة، نجد أن جل العمال متزوجين ومسؤولين عن أسر يحاولون بقدر الإمكان التكيف مع الوضع الجديد بالرغم من أنهم يعيبون عليه شحه إن صح التعبير فيما يخص مستحقاتهم المالية (الجانب المادي) ، وقد جاء اهتمام دراسة **"ويلدن"** بتبني تنظيم جديد مغاير للتنظيم القديم بعد الخسارة التي تعرضت لها الشركة وارتفاع نسبة الغياب بين عمالها، فقد قام أصحاب الشركة الجدد بإتباع برنامج جديد يهدف لتحقيق الربح للمؤسسة المفلسة وذلك بتغيير أسلوبها الإداري وهيكلها التنظيمي، إضافة إلى إتباع سياسة المشاركة في عملية اتخاذ القرارات وإدخال نظام الحوافز المادية، أيضا إبرام عقود جديدة فيما يخص الأجور وتغيير نمط السلطة الذي نتج عنه تغيير في نظام الإشراف، كل هذه الإجراءات التي قامت بها المؤسسة قد حققت نتائج إيجابية حيث عبر العمال عن رضاهم،فالإدارة لم تهمل الجانب الإنساني الذي اعتبرته أساس العملية الإنتاجية، والنتائج في عمومها كانت على نسبة من التوافق والتطابق,وان إتباع نظام اتصال سليم يحقق تفاعل إيجابي بين العمال والإدارة مما يساعد العمال في معرفة أهداف المنظمة، وبالمقابل تتعرف

الإدارة على تطلعات العمال وردود أفعالهم وحصر مشاكلهم،فالتغير التنظيمي الذي يمس العوامل المادية وحدها أو المعنوية على حدا لا يحقق رضا العامل إلا إذا اجتمعت هذه العوامل، فمستوى التأثير عندها يكون أشد على العامل.

3-مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الطرح النظري:

إن التغير الهادف المبني على إستراتيجية متينة من شأنه أن يؤثر على العامل، وذلك بتحقيق رضاه الوظيفي، فالعامل كائن بشري يحتاج للعمل لتحقيق وإشباع حاجاته، فإن حققت له المؤسسة متطلباته شعر بالارتياح والرضا وعمل على تحقيق أهدافها، وقد استندنا في بناء هذا النموذج التصوري للدراسة الحالية على المداخل الأمبريقية لتفسير التغير على مستوى تنظيمات العمل، فقد اهتم الباحثون الإداريون والسلوكيون في تحليلاتهم النظرية بتلك القضايا والمشاكل التي ارتبطت بالجوانب التقنية والإنسانية لتنظيمات العمل محاولين إدخال سلسلة من التغييرات التقنية والمادية على طرق تنفيذ عمليات العمل والإنتاج، ومن هذا المنطلق قدم **"تايلور"** إسهامات فيما يخص تزويد العمال بحافز تشجيعي يدفعهم إلى أداء العمل بشكل أفضل كما ركز على التغيير في ظروف العمل، إلا أن هذا وحده لا يكفي وحسب الدراسة التي قمنا بها، فالتغير في العوامل المادية وحده ليس كافيا، وقد جاءت بعدها دراسة **"إلتون مايو"** الذي اهتم بالجانب التقني والاجتماعي كما أثبت أن التغير في الأجر ليس هو المحفز والمحقق الوحيد للرضا الوظيفي، كما أبدى اهتمامه بمواقف العمال واتجاهاتهم، وركز على الظروف الفيزيقية وقنوات الإشراف الروتينية وتأثيرها على إنتاجية العامل التي تنعكس على سلوكه, كذلك على نسق الاتصال الذي أثر سلبا على وضعية العمال، حيث لا يوجد تواصل كبير بينهم، وقد خلص إلى نتيجة مفادها أن حل المشكلات المرتبطة بالصناعة وتحقيق الأهداف الاقتصادية للمؤسسة يتطلب تغييرات نوعية في ظروف وشروط العمل. كما أن الأفراد لا يستجيبون لمطالب الإدارة تحت تأثير الحافز المادي فقط،فاهتمام حركة العلاقات الإنسانية بدراسة السلوك الإنساني في العمل يعتبر نقطة تحول في الدراسات التنظيمية حيث أكدت هذه الحركة على ضرورة دراسة الواقع التنظيمي بمختلف أبعاده الثابتة والمتغيرة، فحل المشكلات التنظيمية وتحقيق رضا العامل لا يكون إلا بحصول تغيير في بعض أساليب العمل التي لم تعد تساير البيئة الاجتماعية والإنسانية لتنظيمات العمل، فمن خلال الدراسة

التي قمنا بها فقد توصلنا إلى أن اهتمام العامل بالتغيير الحاصل يرتبط بمدى تحقيق التنظيم الجديد لأهدافه وتوفير جو ملائم للعمل، وهذا ما تطابق مع دراسة "**ألتون مايو**" كذلك فيما يخص الأجور والمكافآت المادية التي تحدثت عنها الإدارة العلمية، فمن خلال الدراسة الميدانية في المؤسسة مجال الدراسة توصلنا إلى أنها تعتبر من أولويات العمال نظرا لتحقيقها للحاجات الفيزيولوجية والتي تأتي في أساس التسلسل الهرمي الذي وضعه "**ماسلو**" والذي يعبر عن الحاجات المادية والمعنوية للعامل بحيث لا تتحقق إلا بالأجر الكافي والامتيازات المعيشية المتنوعة،أما فيما يخص حاجات الأمن والاستقرار فقد تم تحقيقها عن طريق ظروف العمل المادية الملائمة، كذلك الحاجات الاجتماعية والتي توفرت عن طريق الاتصال والتفاعل بين العمال أيضا التفاهم مع المشرفين وتنظيم العمل بالطريقة التي تلائم الجميع، وحاجات المكانة والتقدير وتحققت عن طريق اشتراك العمال والمشرفين في الآراء والمقترحات حول العمل.وأخيرا حاجات تحقيق الذات، وذلك عن طريق وضع العامل في الوظيفة التي تناسبه حسب خبرته وقدرته.

إذن يمكننا القول بأن التغير في ظروف العمل المادية والأجر والمكافآت إضافة إلى العوامل المعنوية من شانه أن يحقق رضا العامل الوظيفي كما جاء في مدرسة العلاقات الإنسانية،إلا أنه ومن خلال دراستنا تبين لنا أن العمال غير مهتمين كثيرا بالتكنولوجيا الحديثة وهذا راجع لعاملي السن والمستوى الدراسي والمهني لهم، فعلى حسب قولهم إذا قام صاحب المصنع بتحديث الماكينات فهو المستفيد الأول.وعندما سألنا العمال عن كيفية سير العملية الإنتاجية وفق الآلات الجديدة أجابوا بأنها مماثلة، وأرجعوا ذلك إلى عاملي الخبرة والأقدمية بالنسبة للعمال، كما أنهم لم يعيبوا على التنظيم الجديد سوى بخله اتجاههم، فيما عدى ذلك فكل شيء يسير بشكل أحسن خصوصا بالنسبة لانضباط العمال والتزامهم, وبما أن الهدف الأساسي للمؤسسة هو تطوير الإنتاج وتحقيق الربح، فأي تغير حاصل يكون الفرد هو الأساس في نجاحه أو فشله باعتباره العامل والمشرف والمسير للعملية الإنتاجية، فكلما كان التغير الحاصل إلى الأحسن ويحقق مطالب العمال كلما كانت نسبة الرضا بين العمال عالية. وتعتبر هذه أهم الاستنتاجات التي أمكن التوصل إليها من خلال الدراسة بجانبيها النظري والميداني، غير أنها لا تعتبر مطلقة أو نهائية كونها مقيدة بطبيعة ميدان البحث من

جهة وبالجوانب المعرفية لموضوع الدراسة من جهة أخرى فظروف المؤسسات مختلفة كذلك بالنسبة للمؤسسات المخوصصة بحيث لا يمكن تعميم النتائج إلا بعد التوصل إلى استنتاجات متطابقة.

الخاتمـــة:

إن دراستنا التي اهتمت بدراسة التغير التنظيمي باعتباره من بين المواضيع الهامة في الدراسات التنظيمية والذي جاء كنتيجة للتحولات التي يشهدها العالم، وتماشيا مع التطورات فقد قامت معظم الدول ومن بينها الجزائر بالقيام بعدة إصلاحات حيث مس التغير التنظيمي المؤسسات العمومية نظرا للظروف الاقتصادية والاجتماعية التي مرت بها البلاد والتي كانت ترمي في مجملها إلى تأهيل المؤسسات الجزائرية لتلبية حاجيات زبائنها محليا ودوليا، وتقوية القدرات التنافسية فيما بينها، غير أن بلوغ هذا الهدف يستوجب إجراء تغييرات في أنماط التسيير والإنتاج القائمة، ومن المتفق عليه أن أولى العناصر التي تتأثر بعملية التغير تتمثل في العنصر البشري، وذلك على مستوى السلوك والعلاقات أو على مستوى المعارف والكفاءات، لذلك كانت دراستنا تهدف إلى الكشف عن مدى تأثير التغير الحاصل في المؤسسة على رضا العامل الوظيفي، وقد قمنا بإجراء الدراسة الميدانية داخل مؤسسة مخوصصة، فظهورها كان نتيجة لمراحل تسييرية فاشلة، كانت مرهونة بظروف داخلية وخارجية صعبة، وذلك لإنقاذ ما يمكن إنقاذه من المؤسسات العمومية، وقد أعطت المؤسسة المخوصصة أولويتها في تحقيق أهدافها إلى الأهداف الاقتصادية ثم الاجتماعية مما نتج عنه ردود فعل مختلفة من طرف العمال وأثار استياء بعضهم خصوصا وأن التغير الحاصل لم يشمل الأجور والمكافآت المادية والتي تعتبر الهدف الأساسي وراء اشتغالهم وترتيبا على ما تقدم فإن نمط التسيير الجديد الخاص بالمؤسسة المخوصصة كان له تأثير كبير على العمال,فتوعيتهم بأهمية التغيرات التنظيمية التي تمر بها المؤسسة في الوقت الحالي وإحساسهم بمسؤوليتهم وحاجة المؤسسة إلى خدماتهم، إضافة إلى معرفتهم بالوضع المالي لها، كل هذا ساعد في تقبل التغير الحاصل فيما عدى القلق والتخوف فيما يخص تحسين ظروفهم المادية، وذلك بالنظر في زيادة الرواتب أو تخصيص مكافآت مالية، فالعامل ليس لديه الحق في الضغط على القطاع الخاص ولتفادي فشل هذا النمط من التسيير في تحقيق رضا العامل الوظيفي والذي تنتج عنه سلبيات كثيرة، كان لزاما عليه الاهتمام بالجانب المادي أكثر للعمال، وذلك لتحفيزهم ولضمان الجودة والمزيد من الإنتاج في النوع والكم.

المراجـــــــع

أولا/ قائمة الكتب باللغة العربية:

01- أبو النيل, محمود السيد ، **علم النفس الصناعي**، دار النهضة العربية، بيروت ، 1985.

02- أبو بكر, مصطفى محمود ، **ضغوط العمل**، دار النشر الجامعية، الإسكندرية، 2004.

03- أوكيل السعيد, وآخرون، **استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.

04- أوكيل السعيد, **وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ,1992 .

05- الأبرش, محمد رياض ، ونبيل مرزوق، **الخصخصة أفاقها وأبعادها**، دار الفكر، دمشق، 1966.

06 - الجوهري ,محمد ، **مقدمة في علم الاجتماع الصناعي**، دار الكتب الجامعية ، ط1، مصر، 1975.

07- الحسن,إحسان محمد ، **الأسس العلمية لمنهج البحث في العلوم الاجتماعية** ، الدار العلمية للطباعة والنشر،ط2, بيروت، 1976.

08- الحسن, إحسان محمد، **علم الاجتماع الاقتصادي**، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2005.

09- الحسيني, السيد. **النظرية الاجتماعية و دراسة التنظيم**، دار المعارف، القاهرة، 1985.

10- الحسيني, السيد ، **مدخل لدراسة التنظيمات المعاصرة**، مصر، 1996.

11- الرفاعي ,أحمد حسين ، **مناهج البحث العلمي**، دار وائل للنشر، ط4، 2005 .

12- الساعاتي, حسن ، **علم الإجتماع الصناعي**، ط3، دار الطليعة العربية ، بيروت، 1980.

13- السلمي ,علي ، **تطور الفكر التنظيمي**، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1975.

14-السيد, عبد العاطي السيد، **التصنيع و المجتمع (دراسة في علم المجتمع الصناعي)**،دار المعرفة الجامعية، مصر.

15- الشتواني, صلاح ، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، دار الجامعة المصرية، 1974.

16- العديلي, ناصر محمد ، **السلوك الإنساني و التنظيمي**، معهد الإدارة العامة، الرياض السعودية، 1995.

17- المغربي,كامل محمد، **الإدارة لأصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين**، ط1، دار الفكر، عمان، 2007.

18- الموسوي, ضياء مجيد،**الخوصصة والتصحيحات الهيكلية**، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية، 2001.

19- النجار, سعيد ، **التخصصية والتصحيحات الهيكلية في البلاد العربية صندوق النقد الدولي**، 1988.

20- الهواري, سيد ، **الإدارة الأصول و الأسس العلمية**، مطبعة عين شمس، مصر، 1976.

21 – بشاينية, سعد، علم اجتماع العمل، ، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2003 .

22-بدر, سعد عيد مرسي، **الإيديولوجيات و نظرية التنظيم مدخل نقدي**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1990.

23- بن أشنهو ,عبد اللطيف ، **التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط(1962، 1980)**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1983.

24- بن أشنهو ,عبد اللطيف ، **دور الدولة في التنمية الاقتصادية بالمغرب العربي الكبير الدولة ودورها في النشاط الاقتصادي في الوطن العربي**، مؤلف جماعي، المعهد العربي للتخطيط والإحصاء، الكويت، 1989.

25- بهلول,محمد بلقاسم حسن، **الجزائر بين الأزمة الاقتصادية والسياسية**، مطبعة حلب، الجزائر، 1993.

26- بيومي, صلاح ، **حوافز الإنتاج في الصناعة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر, 1982.

27- جبارة ,عطية جبارة، **الاتجاهات النظرية لعلم الاجتماع الصناعي**، بدون طبعة، دار الوفاء، الإسكندرية، 2001.

28 – جلبي, عبد الرزاق ، **علم اجتماع التنظيم** ,دار المعرفة الجامعية .الإسكندرية, 1940

29- حامد, أحمد رمضان بدر ، **السلوك التنظيمي**، دار النهضة العربية، ط2 ، مصر 1993

30- حنفي, عبد الغفار ، **السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد**، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت.

31- حنفي ,عبد الغفار, و آخرون، **محاضرات في السلوك التنظيمي**، ط1، مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2002.

32- حمدي,حميد, **التجربة الجزائرية في الإصلاحات الاقتصادية** ، الإصلاحات الاقتصادية و سياسة الخوصصة في البلدان العربية ، مؤلف جماعي ، مركز دراسات الوحدة العربية، ط1، 1998 ، مصر .

33-حسن, صالح, عبد المحيي محمود ، **التقويم و الإشراف في طريقة العمل مع الجماعات**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية,1998. . **-34**

راجح, أحمد عزت ، **علم النفس الصناعي**، ط2، الدار القومية للطباعة و النشر، الإسكندرية، 1995 .

35- راوية, حسن , **السلوك التنظيمي المعاصر** ، ط2، الدار الجامعية، الإسكندرية،2002 .

36-راوية ,حسين, **إدارة الموارد البشرية**. ط1، دار النشر الجامعية، الإسكندرية، 2002.

37- رضوان,شفيق ، **السلوكية و الإدارية**،ط2، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، بيروت، 2005.

38- سعدون, يوسف ، **علم الاجتماع والتغير والتنظيمي في المؤسسات الصناعية**، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر.

39- سلطان ,محمد سعيد ، **السلوك الإنساني في المنظمات**، دط، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.

40- سلطان ,محمد سعيد ، **إدارة الموارد البشرية**،الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع,الاسكندرية,2005.

41- شفيق,محمد،**الإنسان و المجتمع مقدمة في السلوك الإنساني و مهارات القيادة و التعامل**، مكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997 .

42- شفيق,محمد، **البحث العلمي (الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعي)** المكتب الجامعي الحديث، مصر, ,1998.

43- شكرود,عمار الطيب ، **علم النفس الصناعي الحديث**، منشورات جامعة قار يونس، بن غازي ليبيا، 1995.

44- عاشور, أحمد صقر ، **<u>السلوك الإنساني في المنظمات</u>**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية 2002.

45- عبد الباسط ,حسن ، **<u>أصول البحث الاجتماعي</u>** ، ط8 تضامن للطباعة ، القاهرة ، 1982.

46- عبد الباقي ,صلاح ، **<u>السلوك الفعال في المنظمات</u>**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2000.

47- عبد الحميد,حسين،أحمد رشوان، **<u>المجتمع والتصنيع</u>**،المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1995.

48- عبد الحي,عبد المنعم ، **<u>علم الاجتماع الصناعي</u>**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1984.

49- عبد الرحمان ,عبد الله محمد،**<u>سوسيولوجيا التنظيم</u>**، دار المعرفة الجامعة، الإسكندرية، 1987.

50- عبد الغفور, يونس،**<u>تنظيم الصناعي و إدارة الإنتاج</u>**، الدار القومية للطباعة و النشر، الإسكندرية، 1966 .

51-عبدون,ناصردادي ، **<u>اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين</u>**، دار المحمدية العامة، الجزائر.

52-عشوي,مصطفى،**<u>أسس علم النفس الصناعي التنظيمي</u>**,المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1982.

53- عطون,مروان، **<u>الأسواق النقدية والمالية، البورصات ومشكلاتها في عالم النقد والمال</u>** ج1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1990.

54-علي,غربي، نزار يمينة، **<u>التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية</u>**, مخبر علم الاجتماع الاتصال، قسنطينة، 2002 .

55-عويضة, كامل محمد محمد ، **<u>علم النفس الصناعي</u>**، دار الكتب العلمية، ط 2، بيروت، 1996.

56- قباري, محمد إسماعيل، **<u>علم الاجتماع الإداري ومشكلات التنظيم في المؤسسات</u>** <u>البيروقراطية</u>، منشاة المعارف، الإسكندرية، 1981.

57- كارن,لانز ، ترجمة فؤاد هلال **<u>، الدليل العلمي لتوظيف و إدارة الأفراد</u>**، ط3، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة ، 2000 .

58- لطفي ,طلعت إبراهيم، **<u>علم اجتماع التنظيم</u>**, مكتبة غريب، مصر،1992

59- لعويسات,جمال الدين ، **<u>السلوك التنظيمي الإداري</u>**، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2003.

60- لوسي, كامل ملكية، **<u>قراءات في علم النفس الاجتماعي في البلاد العربية</u>**،الهيئة المصرية العامة للتأليف و النشر، مصر، 1970 .

61- ماهر, أحمد **<u>، الخصخصة وصندوق النقد الدولي</u>** ، بدون طبعة ، 1998.

62- محمد,علي محمد،**<u>علم اجتماع التنظيم (مدخل للتراث والمشكلات)</u>**، ج1، دار الكتب الجامعية، مصر، 1972.

63- مرسي, جمال الدين محمد ، **<u>الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية</u>**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.

64- مرسى, خليل، **<u>الإدارة المعاصرة</u>**، ط2، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2002.

65- ناجي, سفير ، ترجمة ,بوغبور الأزهر, **<u>محاولات في التحليل الاجتماعي</u>**،المؤسسة الوطنية للكتابة، الجزائر، 1983.

66- هني ,أحمد ، **<u>اقتصاد الجزائر المستقلة</u>**، ديوان مطبوعات الجامعية، الجزائر، 1991.

ثانيا/قائمة المراجع اللغة الفرنسية:

1-Beaufils A , et autres , <u>comportement organisationnel</u>, Québec, Gaëtan Morion éditeur. 1985

2- BRAHIMI.ABDEL.HAMID<u>, l’économie Algérienne,</u> O.P.U, Alger.1991.

3- Friedman George, traite de sociologie de travail, Armand colin, paris, 1972.

4-Koudre 'A' « la privatisation des entreprises publique industrielles », N°4, Ed le département de recherche institut de l'économie, Alger 1992.

5-Mostapha , Boutefnouchet, Le Socialisme dans l' entreprise, édition S.N.E.D, Alger, 1978.

6- Rivore. Claude, l'analyse Dynamique en sociologie, presse universitaire de France, Paris, 1978.

ثالثا/قائمة الرسائل الجامعية:

1-بوطه ,عبد الحميد، **(واقع تسيير الموارد البشرية في التنظيم الإداري)**، دراسة حالة مؤسسة العصر والمصبرات الغذائية (وحدة نقاوس)، رسالة ماجستير في علم اجتماع التنظيم وعمل، مذكرة غير منشورة، جامعة باتنة، الجزائر، 2000.

2-حداد, صونية، **(دراسة المقررات الاجتماعية للنقل التكنولوجي في المؤسسة الصناعية العامة بالجزائر)**، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وأعمال، غير منشورة، جامعة باتنة، الجزائر، 2003

3- لبصير,شهرزاد،**(عوامل الرضا الوظيفي لدى العامل الصناعي في المؤسسة المخوصصة)**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، مذكرة غير منشورة، جامعة باتنة، الجزائر، 2002.

4- لغموني, مراد ،**(القيم واتساعها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي)**, أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم نفس العمل والتنظيم, غير منشورة ,جامعة الجزائر ، 2006.

قائمة المجلات و الدوريات:

ا-قائمة المجلات:

1- الهاشمي, لوكيا ,وبعلول زهير، **"القيادة الإدارية للمؤسسة العموميات"**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة،ع7،الجزائر، 1996.

2-بن زروق جمال،" **الاتصال التنظيمي ومسار التغير داخل المنشأة"**، مجلة التواصل، جامعة باجي مختار عنابة، ع7، الجزائر، 2005.

3-حسين, رحيم,"**التغيير في المؤسسة و دور الكفاءات,مدخل النظم**".مجلة العلوم الانسانية,جامعة بسكرة,ع7,الجزائر,2005.

4- مجلة المجال "**تحويل القطاع العام إلى القطاع الخاص**" ، العدد 2,11 اكتوبر1993.

ب-قائمة الدوريات:

1- الجريدة الرسمية، ع48، الجزائر، 1995.

2- حزب جبهة التحرير الوطني، الميثاق الوطني، الجزائر 1976.

3-حزب جبهة التحرير الوطني,الميثاق الوطني,الجزائر,1986

4-دورية الاقتصاد، وكالة الأنباء الجزائرية، وحدة الوثائق والمطبوعات، العدد 148، الجزائر، 1987.

5-ميثاق الجزائر 1964.

الملاحق

ملحق رقم (01)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث **العلمي**
جامعـة الحـاج لخضـر - باتنـة -

كلية: العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية
قسـم: علـم الاجتماع والديموغرافيا

الموضوع:

التغير التنظيمي و انعكاساته على الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية المخوصصة

(دراسة ميدانية ب مؤسسة المياه المعدنية باتنة)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل

إعداد الطالبـــة:
بوهنتالـة فهيمـة

إشراف:
أ.د مصطفى عوفي

ملاحظة:
ان المعلومات المستخدمة في هذه الاستمارة سرية و لا تستخدم الا لغرض البحث العلمي.

السنة الجامعية:1429-1430هـ /2008-2009 م

بيانـــات عامـــــــــــة :

01ــ السن: ☐ سنة ☐

02ـ الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

03ـ الحالة المدنيـــــة: أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐

04ـ المستوى التعليمي: أمـي ☐ يقرأ ويكتب ☐ ي متوس ☐ ☐
ثانوي ☐ جامعي ☐

05ـ المستـوى المهني: أمـي ☐ عامل بسيط ☐ مؤهل ☐ مشرف ☐ إطار ☐

06ـ مدة الخدمة في المؤسسة: ☐ سنة ☐

بيانات حول نظـــام المؤسســـة:

07- **هل تغيرت مكانتك المهنية بعد خوصصة مؤسستكم؟ نعم ☐ لا ☐ حد ما ☐**

08- **هل تم إدخال آلات جديدة بعد خوصصة المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐**

09- **هل تم فتح أقسام ووحدات جديدة في المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐**

10- **كيف تقيم طبيعة العمل بعد الخوصصة؟ مريحة ☐ متعبة ☐**

11 ـ **هل ترى بأن معدل الإنتاج زاد وتحسنت نوعيته بعد خوصصة مؤسستكم؟ نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐**

في حالة الإجابة بـ "نعم" ما هو السبب الحقيقي وراء ذلك بنظرك:..................

المحور الأول: بيانات حول الأجــور والمكافآت الماديـــة :

12 ـ **هل أنت راض عن الأجر الذي تتلقاه؟ نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐**

13ـ هل يتناسب أجرك الحالي مع مؤهلاتك وخبرتك؟ نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

14ـ هل تشعر أن الأجر يمنحك مركز اجتماعي مرموق؟ نعم لا إلى حد ما

15ـ هل يتناسب الأجر الذي تتقاضاه مع مؤهلاتك مقارنة بأجر من يحملون نفس المؤهل خارج المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

16ـ هل أجري تعديل في الأجور بعد الخوصصة؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بـــ"نعم" هل أنت راض عن هذا التعديل؟ نعم ☐ لا ☐

17ـ هل تطبق المؤسسة حاليا سياسة المشاركة في الأرباح؟ نعم ☐ لا ☐

18ـ هل تمنح المؤسسة العلاوات لمكافأة المجهود الفردي حاليا؟ نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

19ـ إذا قمت بأداء جيد هل تقدم لك مكافأة مهنية؟ نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

20ـ هل يلبي أجرك حاجاتك الضرورية؟ نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

المحور الثاني: بيانات حول الإشـــــــراف:

21ـ هل علاقتك مع المشرفين حسنة؟ نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

22ـ هل ترى أن المشرف يقوم بعمله على أكمل وجه؟ نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

23ـهل يشرك المشرف العمال في اتخاذ القرارات؟ دائما ☐ أبدا ☐ أحيانا ☐

24ـ هل نمط الإشراف المستخدم حاليا يناسبك؟ دائما ☐ أبدا ☐ أحيانا ☐

25ـ هل يشجع المشرف الاقتراحات الجيدة؟ دائما ☐ أبدا ☐ أحيانا ☐

26ـ هل طريقة المشرف في تدريب العمال فعالة؟ نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

27ـ هل ترى أن مشرفك يستحق المنصب الذي يشغله؟ نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

28ـ هل أثر نمط الخوصصة المطبق في المؤسسة على طريقة الإشراف؟ نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

29ـ ما هو المشرف في نظرك؟

المحور الثالث: بيانات حول الإتصـــــال:

30 ـ هل تتصل بالإدارة؟ نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

في حالة الاجابة ب نعم كيف يتم اتصالك ؟ عن طريق المشرف ☐ مباشرة ☐

أخرى تذكر ....

31ـ ما هو الأسلوب الذي تستعمله لهذا الاتصال؟ شفوي ☐ كتابي ☐ الاثنين معا ☐

32ـ هل يقابل اتصالك بالاهتمام ؟ دائما ☐ أبدا ☐ أحيانا ☐

33ـ هل أنت راض عن نمط الاتصال؟ نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

34ـ هل تجد صعوبة في فهم ما يبلغ إليك؟ نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

35ـ هل تتحدث إلى زملائك أثناء العمل؟ نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

36 ـ كيف تقيم عملية الاتصال في ظل التنظيم الجديد؟ جيدة ☐ متوسطة ☐ سيئة ☐

أخرى تذكر......

المحور الرابع: بيانات حول فـــرص الترقيـــــة:

37ـ هل تقدر الإدارة مجهوداتك المبذولة في العمل؟ نعم ☐ أبدا ☐ أحيانا ☐

38 ـ **هل يوفر لك العمل فرصة لتحمل مسؤولية أكبر ؟ نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐**

39ـ هل تعتقد أن العمل الحالي يمنحك فرصة لتطوير قدراتك؟ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

40– باعتقادك هل فرصة الترقية متعادلة بينك وبين العمال الآخرين؟ دائما ☐ أحيانا ☐

أبدا ☐

41 ـ **هل تحصلت على ترقية بعد خوصصة المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐**

42 ـ هل تبنت المؤسسة سياسة جديدة فيما يخص ترقية العمال؟ نعم ☐ لا ☐

43 ـ هل أنت راض عن المعايير التي يتم من خلالها الترقية؟ نعم ☐ لا ☐

المحور الخامس: ظـــروف العمــــل الماديــــة :

44ـ هل تمارس عملك تحت درجة حرارة ملائمة للجسم طوال السنة؟ نعم ☐ لا ☐

45ـ هل ترى بأن بيئة عملك مناسبة من حيث التهوية؟ نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

46ـ هل تجد شدة الإضاءة مناسبة لأداء عملك؟ نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

47ـ هل تتوافر الخدمات الاجتماعية داخل المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

48ـ هل تحسنت ظروف العمل المادية بعد خوصصة المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐ إلى حد ☐
ما

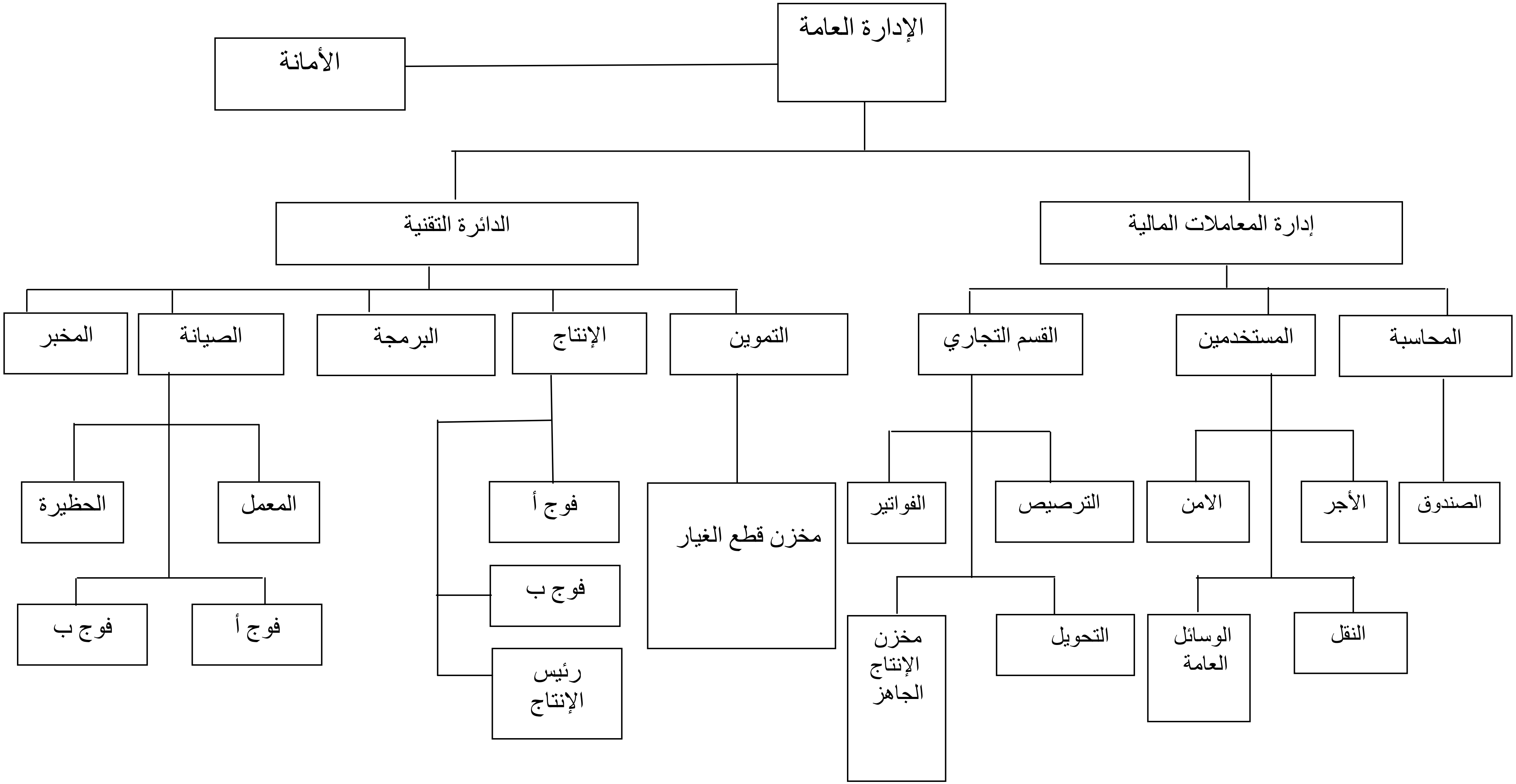
49ـ هل تغير نظام العمل بعد خوصصة مؤسستكم؟ نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

في حالة الإجابة بـــ"نعم" كيف ذلك؟ زاد عدد الساعات ☐ نقص عدد الساعات ☐

أخرى أذكر ....

50ـ هل أنت راض عن هذا التغير؟ نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

ملحق رقم:02 الهيكل التنظيمي للمؤسسة قبل الخوصصة



ملحق رقم:03 الهيكل التنظيمي للمؤسسة بعد الخوصصة

